

UFPR - Universidade Federal do Paraná

CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração

**CONCEITOS APLICADOS DE TRADE MARKETING
EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E VAREJO BRASILEIROS**

CURITIBA

2013

FABIANE CHRISTINA KÜSTER

**CONCEITOS APLICADOS DE TRADE MARKETING
EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E VAREJO BRASILEIROS**

Descrição e exemplificações de ações de Trade Marketing, realizadas em canais de vendas e distribuição do Brasil, entre os anos de 2003 e 2013.

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de especialista em Marketing em Vendas, da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Professor Orientador: Dr. Romeu Telma

CURITIBA

2013

Para meu amado, Benê Chiréia, que na dedicação e brilhantismo
apresentados no exercício de sua profissão, me inspira todos os dias a
buscar a excelência no exercício da minha.

Ao professor Küster, que dedica a sua vida a ensinar o que aprendeu na prática.
Meu pai, cujo legado estará sempre no meu espelho.

RESUMO

Este estudo enfoca os conceitos de trade marketing e sua aplicação no varejo brasileiro. Para tanto, apresenta as características do varejo e canais de distribuição, locais onde as ações de trade ocorrem, assim como demonstra as fragilidades do relacionamento entre as empresas envolvidas neste processo. Busca esclarecer a origem, conceitos e definições de trade marketing, apresentando suas ferramentas e principais objetivos. Após análise de tais referenciais, apresenta exemplos visuais práticos, realizados no Brasil entre os anos de 2003 e 2013, encontrados em pontos de vendas varejistas, ou implantados por empresas fabricantes de bens de consumo não duráveis, em seus canais de vendas. Dentre tais exemplos, destacam-se ações de aumento de visibilidade em pontos de venda, direcionamento de análises de sortimento de produto e gerenciamento de categoria, gestão de preço nos canais de distribuição e ações promocionais de incentivo a vendas, voltadas a consumidores e aos agentes de distribuição. A título de método, foi adotada uma pesquisa de natureza exploratória, delineada por pesquisa bibliográfica, por meio de dados secundários (livros e artigos sobre o tema), observação in loco em lojas de varejo, pesquisas na internet em sites de empresas que aplicam, ou divulgam, os conceitos estudados e entrevistas com peritos na área estudada, divulgadas por meio de veículos especializados. Ao final, apresenta um sistema de informações adequado para o controle das atividades da área, de forma a garantir o alcance dos objetivos de rentabilidade e vendas na empresa em que se aplica.

Palavras chaves: Trade marketing, Varejo, Canais de Distribuição, Merchandising, Sortimento, Promoções de Vendas.

ABSTRACT

The work focuses on the concepts of trade marketing and practice in the Brazilian retail sector. It presents the characteristics of the retail and distribution channels, where the trade marketing activities occur, and shows the weaknesses of the relationships between the companies involved. Then, it explains the origin, concepts and definitions of trade marketing, presenting its tools and core objectives. Further, it presents some practical examples that occurred in Brazil, between 2003 and 2013, at points of sale, or were implemented by manufacturers in their channels of distribution. Some such examples include: stand out the actions to increase the visibility in retail stores, analysis of product assortment and category management, price management in the distribution channels, and activities of sales incentive, aimed at both consumers and distribution agents. At the end, it shows some technical features for the control of activities, using information systems of the market, ensuring the achievement of the targets of profitability and numbers of sales, on companies that apply it. The scientific method used during the research is an exploratory research, based on literary examples, using secondary data (books and articles on the subject), observation in retail stores, internet research, and interviews with experts in this area.

Key words: Trade Marketing, Retail, Sales Channels, Merchandising, Products Assortment, Sales Promotion.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificações das instituições de varejo	12
Quadro 2	Modelo de análise Pest do varejo – macro ambiente	19
Quadro 3	Ranking Abras de 2011 – 20 maiores redes varejistas	20
Quadro 4	Resumo das estruturas de canal, seus veículos de exclusividade e desafios na administração e gestão	39
Quadro 5	Interfaces internas e principais processos para cada um dos escopos de trade marketing	52
Quadro 6	Atribuições de trade marketing	53
Quadro 7	Causas de conflitos de canais	60
Quadro 8	Exemplos de fontes potenciais de conflito entre fornecedores, revendedores e varejistas	62
Quadro 9	Matriz de direcionamento de ações para produtos e canais	108
Quadro 10	O processo de gerenciamento de categorias	112
Quadro 11	Matriz de análise de classificação de categorias por margem	114
Quadro 12	Channel Pricing	132
Quadro 13	O foco de vendas em Trade Marketing	166
Quadro 14	O foco de divulgação em Trade Marketing	167
Quadro 15	Cálculo de Retorno sobre Investimento em Marketing (RSIM)	175
Quadro 16	Metodologia de cálculo do RSIM aplicado em trade marketing	175
Quadro 17	Cálculo do ROI total em trade marketing	176

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Varejo de autosserviço: Supermercados Condor	14
Figura 2 Varejo tradicional: mercearia	15
Figura 3 Varejo farma: Droga Raia	16
Figura 4 Atacado cash&carry: Loja Makro	17
Figura 5 Lojas de departamento: Leroy Merlin e Casas Bahia	18
Figura 6 Shopping center Boulevard Shopping	18
Figura 7 Site da rede Wal Mart Brasil, descrevendo as características de suas marcas próprias	24
Figura 8 Balanço do atacado a preço de venda ao consumidor	29
Figura 9 Classificação dos tipos de estruturas de canal de produtores de bens de consumo	34
Figura 10 Trade marketing como área de integração	47
Figura 11 Perfil das ações de trade marketing	55
Figura 12 O sonho das empresas-clientes	59
Figura 13 Ângulos de visão do consumidor	64
Figura 14 Compras por impulso – decisões de compra dentro da loja	66
Figura 15 Displays de chão Kaiser e Gazeta do Povo	74
Figura 16 Displays de prateleira: Fermento Royal, Pomarola e Iracema	75
Figura 17 Displays área de check-out Lojas Americanas	76
Figura 18 Display de balcão: charutos Gran Corona	77
Figura 19 Display de ponta de gôndola suco em pó Tang	78

Figura 20	Display gravitacional: Guaraná Kuat, Bombons Lacta e Nutella	79
Figura 21	Displays cestão gelatinas Royal e Páscoa Lacta	80
Figura 22	Displays caixa de embarque Maggi	80
Figura 23	Displays de linha: Colgate	81
Figura 24	Display interativo amaciante Downy e Ilha UFC Budweiser	82
Figura 25	Adesivo de chão Nesquik	83
Figura 26	Bandeirola cerveja Antarctica	84
Figura 27	Banner e faixa Kaiser	84
Figura 28	Display em carrinho Hellmann's	85
Figura 29	Urna e cupom promoção "Você no Pic do Verão Kraft"	86
Figura 30	Etiqueta de preço Coca Cola para geladeiras	86
Figura 31	Faixa de gôndola amaciante de roupas Fofo	87
Figura 32	Infláveis de réplicas de produtos	88
Figura 33	Luminoso Souza Cruz	89
Figura 34	Móvil Serenata de Amor e Rede de comida árabe Kamilus	90
Figura 35	Papel forração chocolates Lacta e Coca Cola Zero	90
Figura 36	Sinalizador Playboy e Cavalete Gazeta do Povo	91
Figura 37	Sinalizador de ilha Nestlé e Kapo	92
Figura 38	Stopper Perdigão e wobbler gelatina Royal	92
Figura 39	Take one vodka Absolut	93
Figura 40	Menu board Coca Cola	93
Figura 41	Geladeiras cervejas Kaiser, Xingu, Kaiser Gold e Sol	94
Figura 42	Sampling de bronzeador Cenoura e Bronze	97

Figura 43	Degustação e ação promocional refresco em pó Clight	98
Figura 44	Degustação e ação promocional Skol 360º	100
Figura 45	Número médio de pontos extras de acordo com a seção	103
Figura 46	Exposições de produtos – pontos extras	104
Figura 47	Displays utilizados para exposição cross merchandising	105
Figura 48	Gerenciamento de categoria Cream Cheese Philadelphia	117
Figura 49	Guia de Execução Kraft Foods Brasil	118
Figura 50	Tipos de ação promocional	135
Figura 51	Ação de fidelização: Km de Vantagens Ipiranga	136
Figura 52	Cuponagem: Site www.promocaodesconto.com.br	137
Figura 53	Promoção ao consumidor: Margarina Delícia	138
Figura 54	Promoção ao consumidor: Procter & Gamble	140
Figura 55	Promoção compre e ganhe Margarina Dorian	142
Figura 56	Promoção compre e ganhe Club Social	143
Figura 57	Promoção compre e ganhe com produto	144
Figura 58	Promoção compre e ganhe Jornal Gazeta do Povo	145
Figura 59	Promoção “O Copo do Mundo é Nosso” - Gazeta do Povo	147
Figura 60	Plano de incentivo a vendas: Show de Prêmios Kraft	154
Figura 61	Plano de incentivo a vendas: Ganhe num Click Kraft	155
Figura 62	Plano de incentivo a vendas: Clube de Parceiros Spaipa	156
Figura 63	Plano de incentivo a vendas: Reforma de bares Kaiser e Bavária	161
Figura 64	Plano de incentivo a vendas: Reforma de bancas GP.	164
Figura 65	Monitoramento de resultados: Clube de Parceiros Spaipa	177

SUMÁRIO

Introdução	10
1. Canais de vendas e distribuição no Brasil	11
1.1 Definições e características de varejo e canais de distribuição	11
1.1.1 Varejo e suas definições	11
1.1.2 Tipos de varejo encontrados no Brasil	13
1.1.2.1 Varejo de autosserviço	14
1.1.2.2 Varejo tradicional	15
1.1.2.3 Varejo farma – drogarias	15
1.1.2.4 Atacado	16
1.1.2.5 Lojas de departamento	17
1.1.2.6 Shopping centers	18
1.2 Tendências e desafios do varejo	19
1.2.1 Aumento da consolidação no mercado varejista	20
1.2.2 Polarização: massificação versus especialização	21
1.2.3 Tecnologia da informação	21
1.2.4 Marcas próprias	24
1.3 Tendências do comportamento de compras do consumidor no varejo	25
1.4 Características do atendimento realizado aos canais direto e indireto	28
1.5 Diferenças entre atacadistas e distribuidores no mercado brasileiro	30
1.5.1 Atacadistas	30
1.5.2 Distribuidores	32
1.5.3 Estruturas de canal dos produtores	33

2. Trade Marketing	40
2.1 Origem de trade marketing	40
2.2 Definições de trade marketing	45
2.3 Trade marketing aplicado em indústrias de bens de consumo	48
2.4 Objetivos e atribuições de trade marketing	50
2.5 Interesses da rede de distribuição	57
2.6 Expectativas de produtores e revendedores	60
3. Planejamento e execução de ferramentas de Trade Marketing	63
3.1 Comunicação e visibilidade no ponto de venda	63
3.1.1 Merchandising	68
3.1.1.1 Materiais de Merchandising	70
3.1.1.2 Amostragem, Degustação e Demonstração	97
3.1.1.3 Pontos Extras	102
3.2 Sortimento de Produtos e Gerenciamento de Categoria	107
3.2.1 Sortimento de Produtos	107
3.2.2 Gerenciamento de Categorias	109
3.3 Gestão de precificação por canal de vendas	131
3.4 Marketing promocional: ações promocionais por canal	133
3.4.1 Tipos de ações promocionais	134
3.5 Programas de incentivo a vendas: equipe comercial e distribuição	150
4. Mensuração e avaliação de resultados ações de Trade Marketing	166
4.1 Sistema de informações para o Trade Marketing	168
4.2 Métricas de Trade Marketing	172
CONCLUSÃO	182
REFERÊNCIAS	183
REFERÊNCIAS DE FIGURAS	185
ANEXOS	189

INTRODUÇÃO

Criado na Europa entre os anos 80 e 90, o termo Trade Marketing passou a expressar a integração das funções entre os departamentos de marketing e vendas, em indústrias de bens de consumo. Trata-se de uma estratégia de marketing voltada a vendas e ao comércio, aplicada por fabricantes de bens de consumo, em varejistas e canais de distribuição; enquanto busca atender as necessidades de seus consumidores, de maneira efetiva e rentável.

Por ser uma área relativamente recente nas empresas e em pesquisas acadêmicas no Brasil, esta pesquisa objetiva consolidar conhecimentos sobre os conceitos de trade marketing, descrevendo sua origem, significado, escopo, objetivos, atribuições e ferramentas atualmente aplicadas no mercado varejista brasileiro.

Buscando ilustrar o conhecimento e pesquisa bibliográfica, apresenta uma série de ações realizadas entre os anos de 2003 e 2013, que estimulam a compreensão sobre a forma de aplicação destes conceitos. Por meio da observação in loco em lojas de varejo brasileiras, e orientada intrinsecamente pela experiência profissional da autora, ilustra a pesquisa utilizando: fotos de ações e promoções no ponto de venda, manuais de orientação de trabalho voltados à equipe comercial e de merchandising de grandes indústrias de bens de consumo, projetos de trade marketing para defesa de orçamento de ações de incentivo a vendas, projetos gráficos de materiais de merchandising; além de reportagens publicadas em revistas e sites especializados.

O resultado desta pesquisa visa auxiliar na avaliação e planejamento de profissionais e acadêmicos da área de marketing, que almejem ampliar seus conhecimentos sobre trade marketing, ou ainda, que tenham o gratificante desafio de implementar suas próprias estratégias de trade, nas empresas em que atuem.

1. Canais de vendas e distribuição no Brasil

1.1 Definições e características de varejo e canais de distribuição

1.1.1 Varejo e suas definições

Existem diversas definições para varejo, descritas na literatura da administração. Segundo Las Casas (2004), varejo pode ser definido como: “processo de compra de produtos em quantidades relativamente grandes, de produtores atacadistas ou outros fornecedores, e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.” Dentro deste conceito, analisa-se especialmente o mercado varejista no setor supermercadista, que têm como objetivo a comercialização de produtos unicamente ao consumidor final.

Para Cônsoli et al. (2010), o conceito de varejo é também definido sob o olhar do cliente consumidor. Define-se, portanto nesta análise, varejo como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços, para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”. Essa definição é complementada por Levy e Weitz (2000), que destacam o processo de agregação de valor nessas vendas, no decorrer do produto dentro da cadeia de distribuição varejista até o seu consumidor.

Outro conceito importante sobre o varejo está na definição de varejista. Para Cônsoli et al. (2010) ao definir “varejistas de alimentos”, o faz como “aqueles que fornecem alimentos e bebidas para clientes consumirem em suas casas, diferenciando-os então das empresas de serviços de alimentação, que fornecem os alimentos para o consumo fora das residências”.

Com base nos autores, pode-se definir varejo como as atividades de vendas diretas de bens de consumo, aos consumidores finais, agregando valor ao produto no decorrer da cadeia de distribuição. Observando o mercado brasileiro, este conceito é concretizado na existência de lojas que comercializam ao consumidor, produtos como alimentos, produtos de limpeza do lar, utensílios gerais, higiene pessoal, entre outros. Estas lojas varejistas possuem diversas denominações como

hipermercados, supermercados, minimercados, mercados de bairro, mercearias, padarias, lojas de conveniência, lojas de especialidades, entre outros. Santos e Costa (1997) podem complementar estas definições, ao definirem os varejistas de alimentos como aqueles que comercializam um grande número de “produtos dispostos em formato self-service e com check-outs na saída”.

Ao analisar Parente (2007), o conceito de varejo pode se tornar ainda mais amplo do que o apresentado por Santos e Costa. Parente (2007) inclui em sua definição de varejo, a classificação das instituições, incluindo serviços, e serviços de marketing, conforme quadro 1.

Quadro 1 Classificações das instituições de varejo

Instituições varejistas		
Classificação de acordo com a propriedade	Instituições com lojas	Instituições sem lojas
Independentes Redes Franquias Departamentos alugados Sistemas verticais de marketing	Alimentícias Não Alimentícias Serviços	Marketing direto Vendas diretas Maquinas de venda Varejo virtual

Fonte: Parente (2007)

A partir das definições apresentadas sobre varejo, torna-se importante definir o conceito de agentes e canais de distribuição. Desse modo, propõe-se que “agente de distribuição” é aquele que compra em grande quantidade e a divide em quantidades requeridas pelos varejistas. Assim, observam-se dois caminhos de atendimento e suprimento de necessidades do varejo a partir da indústria, onde a produção poderá se distribuída de forma direta e indireta.

Na distribuição direta para os varejistas, cujas quantidades compradas – e vendidas ao consumidor final – justificam o esforço logístico por parte do fabricante, não se faz necessário um canal de distribuição intermediário. Em geral, a distribuição direta envolve as lojas de rede de supermercados e hipermercados, lojas independentes com mais de 20 check-outs e redes de magazines.

Na distribuição indireta, estão os atacadistas, distribuidores, brokers, supermercados independentes com até 19 check-outs e demais pontos de vendas por especialidade como padarias, empórios e outros.

1.1.2 Tipos de varejo encontrados no Brasil

Para Cònsoli et al. (2010), o termo varejo é abrangente e requer detalhamento. Desta forma, destaca os formatos de lojas que atendem as diversas necessidades dos consumidores. Os principais a serem destacados são:

- Varejo Alimentar: distribui produtos prontos ou para preparo de alimentos, incluindo também os produtos de higiene pessoal e limpeza geral.
- Varejo Farma: distribui produtos farmacêuticos, prescritos ou não, incluindo-se também produtos de higiene pessoal.
- Varejo de Construção: distribui itens que permitam construção ou reforma ao consumidor final, ou profissionais especializados. Construtoras e outros agentes responsáveis por obras de grande porte serão atendidos diretamente pelas respectivas indústrias.
- Magazines/Shopping centers: no Brasil, com o desaparecimento das lojas de departamento, esses formatos se especializaram em distribuir itens de vestuário, eletroeletrônico e culturais (filmes, livros e afins).
- Varejo por especialidade: lojas especializadas em determinada especialidade, como decoração, animais domésticos (ou Pet Shops), hobbies etc.

1.1.2.1 Varejo de autosserviço

O formato de autosserviço no varejo de alimentos surgiu no Brasil na década de 1950. Foi nessa época que surgiram as experiências mais relevantes nesse modelo, dando início à substituição das vendas de produtos alimentares por mercearias, feiras e quitandas.

Segundo Cònsoli et al. (2010), esse tipo de varejo é provavelmente o mais entendido pelos clientes e envolve lojas de autoatendimento, ou seja, onde o cliente mesmo se serve dos itens disponíveis. Destaca o Frigorífico Wilson/ Casa Araújo, o Depósito Popular, ambos localizados na cidade de São Paulo, e o Demeterco, da cidade de Curitiba – PR, como os primeiros exemplos de autosserviço no país.

Geralmente, o varejo de autosserviço é dedicado a itens de consumo como alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza. Sua classificação segue o número de caixas (check-outs) sendo as lojas com mais de 50 check-outs as maiores, subclassificadas como hipermercados, que comercializam bens duráveis como eletroeletrônicos, produtos automotivos e diversos outros tipos de produtos não disponíveis em lojas de formato menor.

De acordo com Blessa (2008) a grande mudança ocorrida no varejo no início do século XX, em que as lojas passaram a ter o formato de autosserviço, possibilitou uma transformação no modelo de comunicação com o cliente. O consumidor passou a decidir, sem a influência do vendedor, qual produto levar.

Figura 1 Varejo de autosserviço: Supermercados Condor



Fonte: <http://www.condor.com.br>

1.1.2.2 Varejo tradicional

Esse é o formato de varejo em que o cliente pede o item a um atendente, que o seleciona, entrega e recebe o pagamento. É um modelo comum em pequenas cidades, bairros isolados em grandes cidades, e em zonas rurais do Brasil.

Figura 2 Varejo tradicional: mercearia



Fonte: <http://olhares.uol.com.br/a-mercearia-foto1902508.html>

1.1.2.3 Varejo farma – drogarias

O modelo farma nasceu do varejo tradicional, onde se solicita um produto ao farmacêutico ou atendente, que o seleciona e o entrega ao cliente. A evolução desse formato transformou a maioria das farmácias em um formato híbrido entre tradicional (venda de medicamentos prescritos) e autosserviço (itens de consumo). Por questões legais, alguns remédios têm sua venda restrita, sendo que muitos deles devem utilizar necessariamente o modelo de varejo tradicional, visto que exige atendimento e explicação dos produtos por parte de profissionais da área.

Figura 3 Varejo farma: Droga Raia



Fonte: <http://m2farma.com/blog/wp-content/uploads/2012/11/Balcoes-de-atendimendo-farmaceutico-Droga-Raia-Porto-Alegre.jpg>

1.1.2.4 Atacado

O atacado é um canal de distribuição especializado na compra de produtos diretamente da indústria para revenda ao varejo e, portanto se caracteriza como agente de distribuição. Comercializa um grande número de categorias de produtos (é um generalista) e baseia seu negócio no atendimento da maior base de clientes possível, e em sua eficiência logística.

No modelo de negócios do atacado, destaca-se o atacado de autosserviço, também conhecido como cash&carry, ou atacarejo; onde clientes (geralmente, pequenos varejistas, donos de restaurantes, mas também consumidores finais) compram seus produtos selecionando-os diretamente das gôndolas ou áreas de estocagem. Destaca-se que muitos desses atacados também vendem diretamente a clientes finais, desde que comprem com algum nível de volume, possuam cadastramento e/ou possuam algum tipo de cartão de crédito da loja.

Existem também, nesse segmento, os atacadistas tradicionais, que atuam como distribuidores de amplas linhas de produtos, atendendo os varejistas diretamente em seus estabelecimentos.

Com a crescente combinação do atacado com o autosserviço, em que o cliente se serve do pretendido, surgiram lojas com menos apego estético que os varejos ao consumidor, onde a unidade de venda é geralmente a caixa de embarque ou packs de um mesmo produto. Face ao interesse do grande público por esse formato, e apoiados no senso de oportunidade atacadista, alguns estabelecimentos trabalham com dois preços para um mesmo item (produto ou caixa de embarque).

Figura 4 Atacado cash&carry: Loja Makro



Fonte: <http://www.rondoniaovivo.com.br/noticias/makro-inaugura-loja-em-porto-velho-nessa-sexta-feira-31-confira-fotos-e-video/43953#.Uk2TCYaThSI>

1.1.2.5 Lojas de departamento

As lojas de departamento comercializam ampla linha de diferentes produtos, porém relacionados em termos de categoria. São lojas geralmente focadas em bens duráveis como vestuário, eletrodomésticos (“linha branca”), brinquedos, materiais de construção, entre outros. Em termos de origem, essas lojas tiveram seu auge no mercado brasileiro nas décadas de 70 e 80, entretanto enfrentaram declínio em suas

vendas devido à difusão de hipermercados e shopping centers. Entretanto, após o final dos anos 90, passaram a se expandir e se desenvolver, principalmente como “lojas âncora”, isto é, responsáveis por atrair fluxo de clientes em regiões comerciais e shoppings, e divulgar os produtos dos fabricantes.

Figura 5 Lojas de departamento: Leroy Merlin e Casas Bahia



Fonte: <http://portugal.leroymerlin.com> e <http://www.shoppingparalela.com.br/2012/loja/casas-bahia>

1.1.2.6 Shopping centers

Os shopping centers são atualmente bastante conhecidos e locais frequentemente visitados pelos consumidores finais. São complexos comerciais contendo elevada variedade de lojas de vestuário, calçados, artigos de decoração, brinquedos, praças de alimentação, centros de entretenimento; visando atender a uma (pré-determinada) classe social, em todas as suas necessidades de consumo.

Figura 6 Shopping center Boulevard Shopping



Fonte: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=670146>

1.2 Tendências e desafios do varejo

Cônsoli et al. (2010) destacam que, diversas estruturas de análise desenvolvidas para o planejamento estratégico de empresas fabricantes são utilizadas também pelos varejistas, a fim de identificar as mudanças no macro ambiente, realizando assim uma análise da situação geral do negócio. Uma das análises apresentadas pelos autores é a PEST (Ambiente Político-legal, Econômico-natural, Sociocultural e Tecnológico) do macro ambiente do varejo brasileiro.

Quadro 2 Modelo de análise Pest do varejo – macro ambiente

Político-Legal	Econômico-natural
Mudanças no governo Política tributária Leis trabalhistas Salário mínimo Restrições de funcionamento do varejo Orientações de planejamento Leis de monopólio Cláusulas do código do varejo/leis Regulação de ofertas Leis ambientais	Tendências de PNB (Produto Nacional Bruto) Economias regionais Rendimentos disponíveis Taxas de poupança Taxas de juros Taxas de câmbio Preço dos combustíveis Níveis de emprego Competição nacional Competição internacional
Sociocultural	Tecnológico
Preocupações ambientais Comportamento de alto consumo Mudanças nos padrões de trabalho Distribuição de renda Feriados e tempo para lazer Exercícios e esportes Preocupações alimentares Níveis de educação População idosa	Produtos de alta tecnologia Processamento e apresentação de alimentos Internet e televisão interativa Transferência eletrônica de fundos Troca de dados eletrônica Tecnologias de armazenagem Monitoramento por satélite Teleconferências internacionais Tecnologias de segurança

Fonte: Cônsoli et al. (2010)

1.2.1 Aumento da consolidação no mercado varejista

Em 1999, os cinco maiores varejistas que atuavam no Brasil, concentravam mais de 40% do faturamento do setor. De acordo com os dados divulgados pelo ranking da Abras em 2009, a concentração chegou a 41% de todo o faturamento em autoserviços do país. Apesar da manutenção da participação percentual, a tendência de fusões e aquisições, pelos maiores grupos, continua em 2013.

O Ranking Abras de 2011, elaborado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), apresenta um resultado nas vendas no autoserviço de R\$ 224,3 bilhões, percentual 11,3% superior ao de 2010, em valores nominais. O faturamento das 20 maiores empresas evoluiu 20,7%, de acordo com o estudo, passando de R\$ 115,8 bilhões, em 2010, para R\$ 139,8 bilhões em 2011.

Os quatro primeiros colocados no Ranking Abras em 2011, foram: Grupo Pão de Açúcar (faturamento de R\$ 52,6 bilhões), Grupo Carrefour (R\$ 28,7 bilhões), Grupo Wal Mart (R\$ 23,5 bilhões) e Cencosud (R\$ 6,2 bilhões). As vendas informadas pelo Pão de Açúcar contemplam também as vendas das Casas Bahia e Ponto Frio, que representam 39% do faturamento total do grupo.

Quadro 3 Ranking Abras de 2011 – 20 maiores redes varejistas

CLASS_2011	CLASS_2010	RAZAO_SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2011 (R\$)	NÚMERO DE LOJAS	VARIAÇÃO FAT 2011/2010 (%)
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	52.680.572.081	1.571	45,8%
2	2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	28.766.457.922	nd	-0,8%
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	23.468.413.042	521	5,1%
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	6.236.893.579	152	78,1%
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	2.910.000.000	29	16,9%
		TOTAL 5 MAIORES		114.062.336.624	2.273	
6	6	PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	2.653.524.868	31	8,3%
7	8	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	2.308.726.048	35	19,9%
8	9	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.165.248.246	23	19,4%
9	10	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	2.136.499.686	33	23,6%
10	7	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.009.326.125	94	4,1%
		TOTAL 10 MAIORES		125.335.661.597	2.489	
11	12	SUPERMERCADOS BH COM DE ALIM LTDA	MG	1.904.909.468	112	23,5%
12	11	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A.	SP	1.836.740.311	24	16,4%
13	15	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	1.736.193.000	45	29,1%
14	13	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.661.639.147	29	9,2%
15	14	Y.YAMADA S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.581.327.256	34	4,8%
16	16	LIDER COMERCIO E INDÚSTRIA LTDA	PA	1.401.408.965	14	8,7%
17	17	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	1.140.582.523	26	14,9%
18	19	CARVALHO E FERNANDES LTDA	PI	1.130.132.903	49	19,1%
19	18	SUPER MERCADO ZONA SUL S/A	RJ	1.033.853.758	33	7,1%
20	24	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.027.396.136	22	59,0%
		TOTAL 20 MAIORES		139.789.845.064	2.877	

Fonte: <http://www.abrasnet.com.br>

1.2.2 Polarização: massificação versus especialização

De acordo com Cônsoli et al. (2010), polarização define o comportamento de grandes grupos varejistas que assumem o posicionamento de lojas de massa, enquanto os pequenos varejistas, que não atingem grandes volumes de vendas e possuem baixo poder de negociação com grandes fornecedores, precisam se especializar para ter vantagem competitiva.

Atualmente, porém, percebe-se um fluxo contrário: as grandes redes varejistas estão percebendo uma boa oportunidade na tendência de especialização. Estão investindo em modelos de lojas menores em que as compras possam ser feitas rapidamente.

Alguns dos exemplos são as “lojas gourmet”, que privilegiam produtos diferenciados com preços mais elevados; e as lojas de grandes redes varejistas denominadas “loja de proximidade”, que têm um mix de produtos preciso, e exploram a localização privilegiada. As mudanças no comportamento e no perfil do consumidor são direcionadores para a criação desses modelos de loja.

1.2.3 Tecnologia da informação

Com as rápidas mudanças da tecnologia mundial, os varejistas ganharam maior efetividade em suas operações, tanto estratégicas como operacionais. Parente (2007) destaca algumas ferramentas que já influenciam na gestão dos varejistas, como código de barras, leitores óticos, sistemas logísticos, etiquetas eletrônicas, sistemas para previsão de vendas e gerenciamento de bancos de dados, entre outras.

De acordo com Cônsoli et al. (2010), o barateamento da tecnologia torna a implantação dessas tendências possível em diversos tamanhos de varejistas. Uma tendência que surge no segmento de ERP (Enterprise Resource Planning- sistemas integrados de gestão) é a tecnologia SaaS (Software as a Service), que baseia-se na utilização de um sistema via internet, que será composto por todas as funcionalidades de um ERP. Mesmo não sendo especificamente desenvolvida para o segmento de varejo, atenderá às necessidades desse setor. Sendo seu custo de

implementação relativamente baixo, o que permitirá futuramente um número cada vez maior de usuários em redes varejistas.

Outra tendência identificada são as etiquetas eletrônicas. Também conhecidas como RFID (Radio Frequency Identification) têm como princípio a utilização da tecnologia de radiofrequência para a captura das informações. O uso em larga escala dessa tecnologia ainda não é realidade no Brasil, porém, nos países europeus pode ser encontrada, em diversos portes de varejo.

Com a evolução da telefonia móvel, os varejistas estão aproveitando para inovar na comunicação e no relacionamento com os clientes. Cònsoli et al. (2010) destacam a tecnologia mobile-commerce que está sendo desenvolvida pela empresa IBM. Esse aplicativo permite que os clientes sejam identificados, por meio do Bluetooth de seus aparelhos celulares, pelos vendedores das lojas e, assim, as informações desses clientes podem ser utilizadas para aprimorar o atendimento. Outra tecnologia que também utiliza a telefonia móvel é o aplicativo lançado por uma rede britânica para os celulares da Apple. O aplicativo, batizado de on-the-go, permite que os usuários façam suas compras dos aparelhos celulares de onde estiverem. A ferramenta também pode ser mesclada com as compras online já tradicionais nos sites dos varejistas.

De acordo com Estender (2005), dentre as diversas alternativas de varejo, sejam com ou sem loja, destaca-se o comércio eletrônico (e-commerce). A partir do desenvolvimento da Internet, surgiu o ambiente ideal para o desenvolvimento de uma forma interativa de promoção e comercialização de bens e serviços. O autor lista, sob a visão dos canais de distribuição e comércio varejista, as principais vantagens e desvantagens da loja virtual:

As vantagens da loja virtual se enquadram em várias áreas estratégicas:

- Os canais de distribuição de uma empresa podem se expandir com uma “vitrine virtual”, realizando mais vendas e divulgações via marketing direto. Usar o site como novo canal de distribuição, entretanto, requer uma revisão estratégica dos demais canais de distribuição da empresa.

- Com a presença virtual, as despesas de capital são menores para iniciar programas de marketing direcionados a um mercado específico. Os investimentos para a construção de uma vitrine virtual são menores que a abertura de uma loja tangível, pois os custos de aluguel instalações entre outros são muito menores.
- Existe uma maior flexibilidade em prover uma base de operações para apoiar a loja virtual, esta flexibilidade é tanta que o empreendedor pode manter vendas e serviços de qualquer local.
- Para expandir as qualificações da empresa, o site de varejo na internet pode oferecer ações de marketing ou vendas automaticamente, ou em resposta a pedidos de clientes e consumidores.
- O controle de preços ao consumidor proporciona alívio e permite que o produto se mantenha equiparado ao mercado de forma efetiva.
- Oportunidade de testar novos produtos e serviços pode ser uma das grandes vantagens da internet.

Ainda de acordo com Estender (2005), apresentam-se as desvantagens da loja virtual:

- Nem todo produto ou serviço é apropriado para exposição e venda via internet.
- Embora o capital seja reduzido, qualquer ação de ofertas, comunicação e manutenção requer demanda de tempo e muita atenção por parte do profissional da internet.
- Promessas de serviço 24 horas podem gerar graves problemas como repercussão negativa ou falhas no processo.
- A vitrine virtual é dependente do bom funcionamento de sistemas e provedores de internet.

1.2.4 Marcas próprias

Outra grande tendência observada atualmente é o crescimento das marcas próprias. Marcas próprias são produtos vendidos exclusivamente por organizações varejistas que detêm o controle da marca, que pode levar o nome da empresa ou outro nome de marca não associada ao nome da organização.

A Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização (ABMAPRO, 2011) destaca que, o Brasil possui 64.242 itens de marcas próprias, sendo destaque as categorias de alimentos e limpeza caseira, com as maiores participações de mercado. Segundo a associação, 183 é o número médio de organizações que trabalham com marcas próprias, atingindo, no 1º semestre de 2011, mais de 22,4 milhões de lares brasileiros com seus produtos.

Figura 7 Site da rede Wal Mart Brasil, descrevendo as características de suas marcas próprias

Conheça produtos mais sustentáveis

 <p>Great Value</p> <p>A marca Great Value trabalha com produtos importados e está disponível nos formatos supermercado e hipermercado.</p>	 <p>Equate</p> <p>A Equate possui alto padrão de qualidade, com preços acessíveis. A linha oferece produtos variados de higiene pessoal, tanto para adultos quanto para crianças. Disponível nos formatos supermercado, hipermercado e loja de vizinhança.</p>	 <p>+ekonomico</p> <p>Disponíveis nas lojas da bandeira TodoDia, os produtos da marca estão presente nas categorias de alimentos e não-alimentos.</p>	 <p>Campeiro</p> <p>Linha de cortes especiais bovinos, específicos para churrasco. Produzido no Sul do País, a linha Campeiro está disponível nas unidades da rede localizadas nas Regiões Sudeste e Sul.</p>	 <p>Top Chef</p> <p>Marca exclusiva do Maxi Atacado, a Top Chef tem produtos com alto padrão de qualidade, nas categorias de alimentos e descartáveis.</p>	 <p>Member's Mark</p> <p>A Member's Mark é uma linha exclusiva do Sam's Club, voltada para o sócio pessoa física. A marca oferece produtos com padrão de qualidade de acordo com produtos nacionais e internacionais líderes de categoria.</p>
 <p>Bakers & Chefs</p> <p>Criada para atender especialmente ao sócio pessoa jurídica do Sam's Club, a marca dispõe de produtos nas categorias de alimentos e não-alimentos para quem busca abastecer seus estabelecimentos comerciais.</p>	 <p>Confiare</p> <p>Presente no formato Maxi Atacado, oferece alimentos e não-alimentos com o mesmo padrão de qualidade dos produtos líderes de categoria.</p>	 <p>Select Edition</p> <p>A linha oferece produtos têxteis de qualidade e design elaborado, como roupas, toalhas, tapetes, edredons e lençóis, além de utilidades domésticas e móveis.</p>	 <p>Simply Basic</p> <p>Focada em produtos básicos para o dia a dia, a marca conta com uma linha de roupas práticas e versáteis, toalhas e tapetes e oferece ainda utilidades domésticas, como jogos de jantar, talheres e copos. Disponível nos formatos</p>	<p>George</p> <p>A marca atende ao público feminino e masculino com peças contemporâneas, para o dia a dia e para a noite. Já a linha infantil traz as últimas novidades da moda para os pequenos.</p>	<p>725</p> <p>A 725 apresenta o que há de mais atual no mundo fashion para o público feminino e masculino, com foco nas linhas streetwear e surfwear. Além disso, conta com linhas exclusivas de calçados e lingerie.</p>

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rc>

Fonte: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/produtos>

1.3 Tendências do comportamento de compras do consumidor no varejo

Com o surgimento do autosserviço, o consumidor passou a tomar suas decisões sem a influência de um vendedor. De acordo com Blessa (2008), cerca de 85% das decisões de compras dos consumidores são tomadas no ponto de venda de autosserviços, no momento em que este está em frente à gôndola de produtos. Sendo assim, o entendimento desse consumidor é fundamental para que uma boa estratégia de comunicação possa ser bem elaborada. Algumas das principais tendências no comportamento do consumidor atual podem ser visualizadas nas seguintes características:

a) Número de pessoas que moram sozinhas

É cada vez maior o número de pessoas que moram sozinhas. De acordo com Simões (2008), em 2008 o número de pessoas que moram sozinhas ultrapassou os seis milhões, sendo a previsão para 2016 que esse número dobre.

A autora ainda destaca algumas das características das pessoas que moram sozinhas. As principais são: pessoas exigentes, que buscam produtos de maior qualidade, durabilidade e sejam mais concentrados e em porções menores, individualistas, que tomam suas próprias decisões; possuem animais de estimação e valorizam seu bem-estar; têm elevado nível de informações; além de serem práticos, valorizam a conveniência, a comodidade e o conforto; passam mais tempo na internet que as outras pessoas; não permanecem muito tempo nas lojas; investem em benefícios próprios; fazem muitas viagens; preferem os serviços delivery; concentram suas compras em locais que tenham produtos de diferentes segmentos. Estes e outros pontos identificados por meio de pesquisas, representam um novo segmento potencial a ser explorado pelo varejo.

b) Aumento no número das refeições fora de casa

De acordo com Cônsoli et al. (2010), o número de pessoas que se alimentam fora de suas residências vem aumentando nos últimos anos. Em 2007, esse número foi de 4,8 %, sendo esses dados referentes à pesquisa divulgada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) em 2008. A pesquisa sobre o perfil dos

consumidores do varejo mostrou que algumas categorias de produtos, como a de pratos congelados, por exemplo, têm uma taxa de penetração de 17,1 % dos lares, e a de sobremesas prontas corresponde a 22,4%. A pesquisa também mostra que comparativamente com 2008, estes índices aumentaram. Para o varejo, uma das saídas para aproveitarem essa tendência, além de reforçar o mix de produtos congelados, é fazer investimentos em serviços de fornecimento de alimentos prontos para consumir.

c) Envelhecimento da população brasileira

Segundo Nanô (2012), a tendência de envelhecimento da população brasileira cristalizou-se na pesquisa do IBGE 2012 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Os idosos - pessoas com mais de 60 anos - somam 23,5 milhões dos brasileiros, mais que o dobro do registrado em 1991, quando a faixa etária contabilizava 10,7 milhões de pessoas. Na comparação entre a pesquisa IBGE de 2009 e 2011, o grupo da terceira idade aumentou 7,6%, ou seja, mais 1,8 milhão de pessoas. Em 2009, eram 21,7 milhões de pessoas.

De acordo com pesquisa realizada por Lima-Filho (2012), sobre o perfil do consumidor idoso no Brasil, a maioria dos consumidores idosos é composta por mulheres, sendo a idade média de 68 anos. A escolaridade é baixa, com 41,15% de pessoas possuindo até a 4ª série do ensino fundamental. Em relação à classe econômica a maioria se encontra na classe C e está aposentada. Quanto ao estado civil, 51,37% são casados/ união estável, enquanto 28,93% são viúvos. Cerca de 80% afirmou gostar de sair de casa para fazer compras de alimento e essas compras pesam consideravelmente no orçamento familiar. Eles não consomem produtos prontos, semi-prontos, congelados ou enlatados, e a maior parte não costuma fazer refeições fora de casa. Além disso, a saúde é inibidora da escolha dos alimentos, sendo que quase 30% dos respondentes afirmou que essa limitação acontece todo o tempo.

Esta tendência aponta ao varejo oportunidades na agregação de serviços específicos a este consumidor, além de apontar a necessidade de aumento no mix de alimentos e produtos apropriados também para este público.

d) Geração Z

Segundo Costa (2012), há 20 anos, era a indústria que alimentava a economia brasileira. Hoje, o varejo é o grande propulsor da economia, e responsável pelo aquecimento e giro dos mercados. A transição de uma sociedade industrial para o conceito de serviços e comércio, fortalece a economia e cria consumidores mais qualificados e exigentes. O reflexo desse novo perfil de consumidor aparece, principalmente, no esforço de marcas e empresas, que inovam na forma como se relacionam e tratam o público alvo. Grande parte desse comportamento está ligada à geração Z (pessoas nascidas no final da década de 90 até o ano de 2010), um nicho de mercado que proporciona ao varejo descobertas diversas e um constante exercício de renovação.

Economicamente ativa, a geração Z se lança ao mercado e propõe ao varejo o desafio de entender esse novo consumidor, que preza pelo atendimento, pela interatividade e experiência da marca ou produto. O mundo conectado acelera o processo de envelhecimento do conceito de marca e do ponto de venda, e o que antes envelhecia em 10 anos, hoje, tem um prazo de validade muito menor. Assim, a releitura do público e da linguagem utilizada deve ser constante, no sentido de acompanhar a evolução do mercado e do consumidor.

Com esse cenário, o ponto de venda passa a ser pensado para a próxima geração, atentando-se ao comportamento e relação construída pelo comprador. A análise concentra-se na busca de respostas que definirão, claramente, quem são os novos shoppers e para onde caminha o varejo no futuro. Para prender a atenção desse consumidor, a tecnologia é um caminho sem volta para o varejo, e essa conectividade abre novas possibilidades de inter-relação. Embora o desejo de compra não mude, o modo como o shopper recebe a mensagem faz diferença.

Assim, inevitavelmente, o varejo passa e por uma renovação estratégica, que inclui a questão da agilidade, do aumento do consumo e do consumidor mais informado em relação ao custo x benefício do produto desejado. As vitrines de lojas, por exemplo, não são mais manequins estáticos. Hoje, embora sejam poucas, já existem lojas que investem na tecnologia para atingir o shopper Z. Em frente ao espelho ou à vitrine, a roupa escolhida é projetada no corpo do cliente e ainda

mostra cores, tamanhos e outras opções de peças similares que compõem a produção. A mudança do varejo e do ponto de venda vem acompanhada da necessidade de reposicionamento de produto, precificação, integração das plataformas físicas e virtuais e, principalmente da reprodução do mundo em que esse jovem vive.

Se olharmos a história do varejo, há uma reinvenção e atualização constante das relações com o mercado e busca pelo entendimento do comportamento do consumidor. Contudo, a diferença de gerações e o “abismo” existente entre os hábitos, culturas, comportamentos e até mesmo valores da geração Z para as demais, impõe um desafio de renovação do varejo ainda maior.

O varejista deve estar propenso a entender essa dinâmica, e deve se manter atento a essas mudanças, que acontecerão muito rapidamente, a fim de suprir as necessidades de uma massa mais crítica que a de hoje, e que tendência a consumir mais que a geração atual.

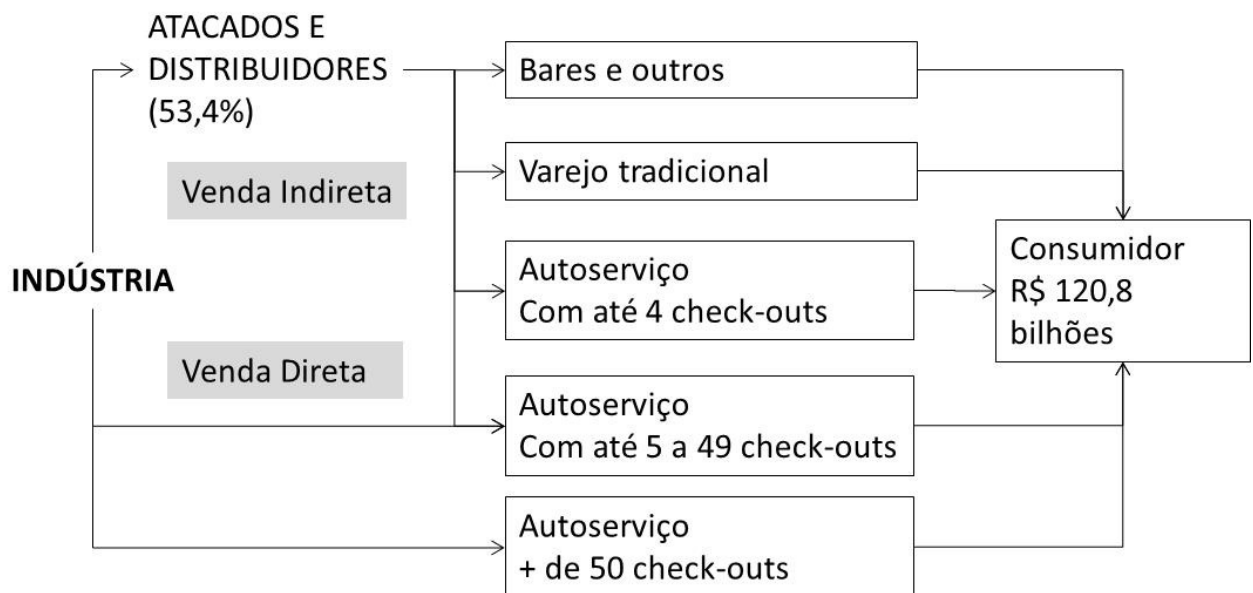
1.4 Características do atendimento realizado pela indústria aos canais direto e indireto

Define-se como atendimento direto, o atendimento realizado diretamente entre a indústria produtora de bens de consumo e o varejista, e atendimento indireto como o realizado entre as indústrias e os varejistas através de outro elo na cadeia de distribuição: atacadistas e distribuidores. Segundo Cônsoli et al. (2010), no Brasil, verifica-se que a maior parte das empresas realiza suas vendas por ambos os meios (direto e indireto). Ou seja, o produtor (indústria) realiza atendimento direto para certo número de varejistas (em geral, para as grandes cadeias varejistas, como Carrefour, Wal Mart e Casino, e para redes regionais de varejo, consideradas clientes-chave, variando de acordo com as características de cada indústria) e atendimento indireto para um grande número de médios e pequenos varejos, por meio de atacadistas e/ou distribuidoras.

São poucas as empresas que tem massa crítica para atender diretamente todos os varejistas. Para ilustrar esse fato, a Figura 8 mostra o dado de que 53,4%

das vendas dos produtores de bens de consumo no Brasil são realizadas por atacadistas e distribuidores.

Figura 8 Balanço do atacado a preço de venda ao consumidor



Fonte: Cônsoli et al. (2010)

Considerando que as ações de trade marketing são basicamente ações de marketing direcionadas aos canais de distribuição - de modo a alinhar as iniciativas e atividades para criar valor e satisfazer o consumidor final - fica claro que o produtor deve ter estratégias claras de gestão na distribuição de seus produtos, sejam por varejistas atendidos diretamente, ou por distribuidores e atacadistas.

O relacionamento entre a indústria produtora e seus atacadistas é muito diferente em relação ao relacionamento entre o produtor e seus distribuidores. Isso ocorre porque existem vínculos de exclusividade que determinam um papel diferenciado para atacadistas e distribuidores na estratégia de distribuição de produtos da indústria. Esses relacionamentos e papéis diferentes na estratégia de distribuição demandam atividades diferentes em termos de trade marketing e influenciam muito as funções e competências exigidas da área de trade marketing.

1.5 Diferenças entre atacadistas e distribuidores no mercado brasileiro

1.5.1 Atacadistas

Existem vários tipos de empresas atacadistas no mercado brasileiro. Segundo a definição do próprio setor, os atacadistas são “canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais não possuem vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou de território” (CÔNSOLI et al., 2010).

As empresas atacadistas se diferenciam pela modalidade de vendas, de entrega e pela especialização em categorias ou carteira de clientes. Todas estas diferenciações dão origem a diversas denominações dentro do setor: atacado generalista, atacado balcão, atacado de entrega, atacado especialista em categorias de produtos, atacado cash&carry, dentre outras existentes.

De maneira simplificada, esses agentes diferenciam-se pelas seguintes formas de atuação:

- Modalidade de venda: equipe externa de vendas, telemarketing.
- Modalidade de entrega: balcão, autosserviço e serviço de entrega no cliente.
- Especialização: generalista, especializado em categorias ou generalista especializado em canais.
- Área de abrangência: locais, regionais ou nacionais.

Por não possuírem uma relação formal de dependência com os produtores, os atacadistas são empresas sobre as quais eles têm menor grau de persuasão e controle de seus objetivos. Este tênue vínculo vem do fato de que os atacadistas trabalham com um grande numero de indústrias fornecedoras e, conseqüentemente, não são dependentes expressivamente de nenhuma delas. A pouca dependência dos atacadistas em relação aos seus fornecedores proporciona aos mesmos um poder de barganha de tal maneira a possibilitar a realização de grandes negociações. Os atacadistas, em virtude do grande número de fornecedores que possuem, têm interesse em comprar produtos de alto giro, sendo difícil encontrar empresas atacadistas que comercializem a linha completa de algum fornecedor. A equipe de vendas dos atacadistas, em geral formada por representantes comerciais

comissionados devido ao grande número de itens que oferecem aos varejistas, acaba por concentrar os esforços da venda nos itens que estão em promoção no momento, reforçando um círculo vicioso de interesse em produtos de alto giro a preços competitivos.

Os vendedores dos atacadistas em geral têm pouco interesse, e incentivos, em realizar atividades no ponto de venda além da venda em si, como por exemplo, colocar material de merchandising da marca vendida, arrumar a exposição dos produtos no ponto de venda ou realizar troca de produtos vencidos. Para ganhar economias operacionais, em geral os atacadistas não vendem mercadorias em unidades menores do que as caixas de embarque das empresas fornecedoras e exigem o pedido mínimo para que o varejista realizem suas compras.

O atacado, por toda essa caracterização realizada, é adequado para a distribuição de certos tipos de produtos com as seguintes características:

- Produtos de marcas líderes, de giro rápido (“que se vendem sozinhos”), são fáceis de serem trabalhados por empresas atacadistas.
- Produtos que não tenham problema de prazo de validade: empresas cujos produtos têm prazos de validade longos não têm problema em trabalhar com empresas atacadistas, já que sua preocupação com o ciclo de escoamento das mercadorias para o mercado é baixo. Já empresas que têm preocupação com prazos de validade dos seus produtos, como por exemplo, produtos de panificação, cujos prazos de validade são de cerca de 30 dias, tendem a não usar atacadistas na distribuição de seus produtos.
- Produtos que não são da cadeia fria: produtos da cadeia fria compreendem itens que precisam de alguma refrigeração para seu armazenamento e distribuição. Incluem categorias como iogurtes e sorvetes. Produtores desse tipo de categorias em geral não utilizam o atacado na distribuição de seus produtos.

De forma geral, é um canal adequado para indústrias para as quais certos fluxos de marketing não têm papel essencial nas vendas dos produtos: produtos que não necessitam de assistência no ponto de venda, como limpeza de gôndolas, arrumação de mercadorias, colocação de material de merchandising.

Torna-se evidente então, para o grande número de produtores brasileiros, que o atacado é um agente de canal de distribuição com algumas limitações. O movimento das indústrias produtoras de desenvolver distribuidores exclusivos tem como objetivo desenvolver empresas mais comprometidas com suas vendas e que prestem o melhor serviço nos pontos de venda, de forma que os produtores consigam comercializar o mix mais rentável de produtos, introduzindo mais facilmente suas inovações no mercado consumidor.

1.5.2 Distribuidores

As indústrias de bens de consumo definem distribuidores como “canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais possuem vínculos (formais ou informais) de exclusividades de produtos e/ou de território” (CÔNSOLI et al., 2010).

Os distribuidores, por trabalharem com o numero reduzido de indústrias, e terem vínculos formais com os mesmos, têm o compromisso de trabalhar como extensão de suas equipes de vendas, no sentido de realizar certos fluxos de marketing, merchandising e trocas de mercadorias vencidas. Trabalham com sortimento (categorias de produtos diferentes) reduzido em relação aos seus concorrentes atacadistas, e nem todos com giro alto ou preços promocionais.

Suas equipes de vendas são comissionadas, e têm que efetivamente realizar esforços de vendas para a distribuição de mercadorias nas regiões em que atuam. Prestar serviços de merchandising por meio desses vendedores é atividade necessária para trabalhar o giro dos produtos nos pontos de vendas onde estiverem disponíveis ao consumidor, garantindo assim vendas futuras. O sortimento reduzido acaba por forçar os vendedores a atender uma quantidade maior clientes de menor porte. Voltados a este perfil de cliente, os distribuidores fracionam caixas de embarque fornecidas pelos produtores, a embalagens com a quantidade do giro médio dos produtos neste tipo de ponto de venda.

O termo “distribuidor exclusivo” causa, porém, confusão no mercado, já que não são evidentes todos os vínculos formais que esse canal de distribuição tem com

os produtores, em relação aos demais atacadistas e demais distribuidores. Desta forma, faz-se necessária a análise e classificação das várias estruturas de canal utilizadas pelos produtores, buscando identificar em quais delas distribuidores são utilizados, e quais são os vínculos existentes.

1.5.3 Estruturas de canal dos produtores

Os produtores definem suas estruturas de canal em função de vários fatores. Entretanto, três fatores podem ser destacados como críticos:

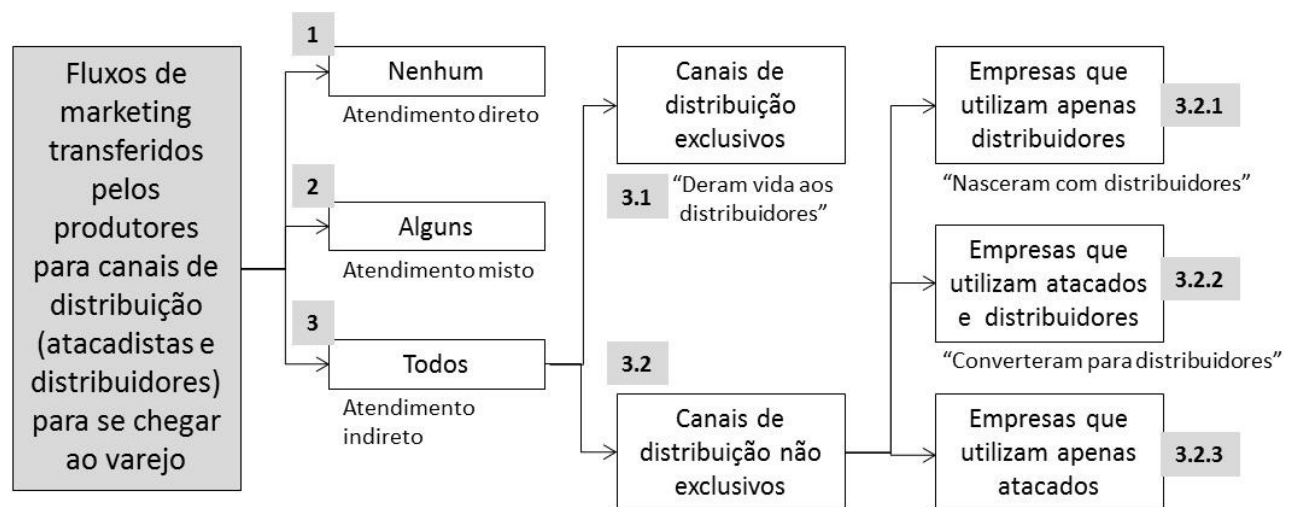
- Características dos produtos: forças das marcas, necessidade de refrigeração, necessidade de trabalho no ponto de venda, quem influenciam a escolha da estrutura de canais pelas empresas.
- Necessidade de pulverização: algumas empresas precisam colocar seus produtos em praticamente todo universo de pontos de venda do setor de mercearia. Já outras empresas possuem linhas de produtos que entram em um número limitado de pontos de venda, como por exemplo, linhas de perfumaria voltadas para as classes AB. Dependendo da necessidade de pulverização, determinada estrutura de canal será adequado ou não.
- “Custo de servir” clientes diretamente: esse custo varia muito em função do tamanho de negocio de cada produtor. Existem empresas dos mais variados tamanhos no mercado brasileiro que podem faturar desde algumas dezenas de milhões de reais até ultrapassar bilhões de reais. Quanto maior o tamanho do negocio da indústria, maior a probabilidade de a mesma assumir maior parcela de atendimento direto a seus clientes.

Em função desses três fatores apresentados, o produtor pode decidir-se por um tipo de atendimento e estrutura de canal.

Uma das primeiras definições que devem ser realizadas pelos produtores na definição de canais de distribuição de seus produtos aos consumidores, envolve quais varejistas devem ser atendidos diretamente, de forma mista ou indiretamente. Como pode ser visto na proposta de classificação das estruturas de canal utilizadas

pelas indústrias, representada na figura 9. Como pode ser visto nesta proposta de classificação de estruturas de canal, onde a primeira quebra diz respeito aos fluxos de marketing que um produtor pode transferir para canais de distribuição (como atacadistas e distribuidores) para o atendimento de determinado grupo de clientes, caracterizando dessa forma os três tipos de atendimento: direto, misto e indireto:

Figura 9 Classificação dos tipos de estruturas de canal de produtores de bens de consumo



Fonte: Cônsoli et al. (2010)

- Tipo 1 – “nenhum”: atendimento direto: acontece quando o produtor não transfere nenhum fluxo de marketing para outros canais de distribuição para que seus produtos cheguem ao varejo.
- Tipo 2 – “alguns”: atendimento misto: acontece quando o produtor transfere alguns fluxos de marketing para outros canais de distribuição para que seus produtos cheguem ao varejo.
- Tipo 3 – “todos”: atendimento indireto: acontece quando o produtor transfere todos os fluxos de marketing para o atendimento, de um determinado grupo de clientes, para outros canais de distribuição.

De acordo com a Figura 9, a segunda quebra da classificação diz respeito à exclusividade dos canais de distribuição. Essa quebra refere-se apenas ao tipo 3 da classificação (“todos”: atendimento indireto) que dá origem a duas subclassificações:

empresas cujos canais de distribuição são exclusivos (tipo 3.1 – "deram vida aos distribuidores") e empresas cujos canais de distribuição não são exclusivos (tipo 3.2).

A terceira quebra, diz respeito ao uso de atacadistas e/ou distribuidores como canais de distribuição, é específica às empresas do tipo 3.2 (canais de distribuição não exclusivos). Esta última quebra subdivide esse tipo de empresa em empresas que utilizam apenas distribuidores, (tipo 3.2.1 – "nasceram com distribuidores"), empresas que utilizam atacados e distribuidores (tipo 3.2.2 – "converteram para distribuidores"), e empresas que utilizam apenas atacados (tipo 3.2.3). Vale ressaltar que grande parte das empresas brasileiras de bens de consumo está alocada no tipo 3.2, ou seja, são empresas que dividem seus canais de distribuição com outras empresas.

Sob o foco de entender a diferença de relacionamento e gestão do atendimento indireto, caracterizam-se os conflitos inerentes a cada uma das estruturas que derivam do tipo 3 – atendimento indireto.

- Tipo 3.1- "canais de distribuição exclusivos": nessa estrutura de canal, os produtores moldam os canais de distribuição para realizar os fluxos de marketing como se fossem eles próprios. Nesse caso, o canal de distribuição trabalha com exclusividade para a linha de produtos do produtor, não comercializando nenhum outro. As empresas concedem aos distribuidores áreas geográficas fechadas, onde nenhum outro canal de distribuição pode vender os produtos do produtor. Essas empresas praticamente "deram vida aos distribuidores", já que os mesmos nascem com o produtor. Exemplo: produtores de cerveja, sorvetes e iogurtes. Nesse modelo, os produtores têm um controle grande dos fluxos de marketing realizados pelos distribuidores e, como os mesmos dependem basicamente de suas empresas, elas têm o foco total de suas operações. O desafio de administrar o relacionamento com uma rede de distribuidores nesse tipo de estrutura de canal é administrar questões contratuais e garantir um nível de negócios suficiente para compensar os investimentos realizados pelos distribuidores. Tirar a distribuição de distribuidores nesse modelo pode ser extremamente desgastante e as barreiras de saída deste tipo de estrutura de canal são elevadas.

- Tipo 3.2 – “canais de distribuição não exclusivos”: nessa estrutura de canal, os produtores se utilizam de canais de distribuição que não trabalham exclusivamente para eles, sendo essa estrutura utilizada pela maior parte das empresas de bens de consumo. O que diferencia o tipo 3.2 do anterior sob o ponto de vista do produtor é que neste as empresas produtoras não têm o foco total das operações do canal de distribuição para a comercialização de seus produtos. Nesse modelo, em geral as empresas requerem do distribuidor exclusividade na sua categoria de produtos, ou seja, o distribuidor pode vender outros produtos, desde que não concorrentes. Em troca, os produtores dão algum tipo de exclusividade, que pode ser de território ou de condição comercial e território, no caso de o produtor complementar a distribuição com uma rede atacadista. É essa a diferenciação das estruturas 3.2.1 e 3.2.2 e 3.3.3 que serão caracterizadas a seguir.
- Tipo 3.2.1 – “empresas que utilizam apenas distribuidores”: os produtores que adotam essa estrutura de canal trabalham com uma rede de distribuidores no território brasileiro sem complementar sua distribuição com atacadistas. Dessa forma, eles definem territórios onde apenas o distribuidor pode vender seus produtos, além de ele próprio, aos clientes definidos como atendimento direto. Em troca, o produtor requer exclusividade em sua categoria de produtos. Esse modelo é adotado por empresas que não precisam ter uma penetração muito forte no universo de pontos de venda do setor de mercearia brasileiro. Isso porque é muito difícil que a rede de distribuidores, por mais extensa e numerosa que seja, consiga cobrir esse universo de pontos de venda. Nenhum desses produtores trabalha ou trabalhou com atacado como canal de distribuição em suas estratégias de canal: são empresas que “nasceram com distribuidores”. O fato de o distribuidor não ter a presença do atacado vendendo em sua área faz com que as empresas que trabalham nesse tipo tenham que gerenciar o mark-up de sua rede. Ao longo do tempo, a dependência de alguns distribuidores também pode tornar-se perigosa.

- Tipo 3.2.2 – “empresas que utilizam atacados e distribuidores”: os produtores que utilizam essa estrutura de canal administram uma rede de distribuidores e de atacadistas em paralelo. Da rede de distribuidores o produtor geralmente exige exclusividade de categoria e/ou delimita território de forma que um distribuidor não atue na área de outro distribuidor. Como esses produtores vendem para atacadistas, que atuam dentro das áreas de seus distribuidores, têm que dar exclusividade na concessão de uma condição comercial mais vantajosa para os distribuidores. Essa condição comercial deve ser elaborada com a preocupação de tentar equilibrar os preços de seus produtos oferecidos aos clientes pelos atacadistas e distribuidores. Essa tarefa seria simples caso fosse clara a forma de atuação das empresas atacadistas com relação à administração de impostos no país. Como isso não é verdade, a administração dos preços de venda de seus distribuidores em relação atacadistas acaba por ser o principal conflito que tem que ser administrado pelos produtores que adotam essa estrutura de canal. Empresas que adotam esse modelo em geral são empresas nas quais o atacado ao longo do tempo assumiu parte representativa de suas vendas. Ao deparar-se alguns fluxos de marketing – por exemplo, realizar serviços de merchandising e pós-vendas para os clientes – e com a dificuldade de introdução de itens de menor giro e maior valor agregado, esses produtores decidiram desenvolver uma rede de distribuidores para assegurar uma venda de maior qualidade de seus produtos para o mercado, implementando canais de distribuição que efetivamente trabalhem como uma extensão do produtor. São empresas que “converteram-se para distribuidores”. O objetivo final delas é fazer com que a rede de distribuidores por ela desenvolvida represente cada vez mais e o atacado, cada vez menos. Para que isso aconteça, esses produtores têm que investir em programas internos que desenvolvam parceiros distribuidores. A busca do equilíbrio de atuação entre o canal de vendas distribuidor e atacado é o grande objetivo de quem administra esse tipo de estrutura. Mesmo assim, muitas têm consciência de que alguma parcela de vendas sempre será venda por atacadistas por uma série de razões: impossibilidade de cobertura de todos os pontos de venda pela rede de distribuidores ou falta de parceiros adequados com perfil de distribuidores em certas regiões brasileiras. Um desafio grande para a conversão para um modelo de distribuidores é o fato de

que em geral o produtor tem uma cultura de vender para o atacado e, dessa forma, uma implementação bem-sucedida exige esforços grandes para mudar o modo de trabalho da área comercial.

- Tipo 3.2.3 – “empresas que utilizam apenas atacados”: os produtores que trabalham nesse tipo de estrutura de canal não têm vínculos formais com quaisquer de seus canais de distribuição, ou seja, são empresas que vendem para seus clientes atacadistas, e os mesmos podem revender seus produtos sem nenhuma restrição de território. Esses canais de distribuição podem comercializar produtos de produtores concorrentes. O problema dessa estrutura de canal é o produtor não ter controle algum sobre as vendas realizadas pelos canais de distribuição e não conseguir cobrar o desempenho dos fluxos de marketing.

O Quadro 4 resume as principais diferenças existentes entre as estruturas de canal, descritas em termos da exclusividade de produtos e territórios, e os conflitos inerentes a cada uma delas.

Quadro 4 Resumo das estruturas de canal, seus veículos de exclusividade e desafios na administração e gestão.

Estrutura de canal	Exclusividade cedida pelo produtor	Exclusividade cedida pelo distribuidor	Desafios na administração do modelo
Tipo 3.1 – “dão vida a distribuidores”	Só o distribuidor vende os produtos do produtor em determinado território – exclusividade total de território	Distribuidor só trabalha com a linha do produtor	1. Administrar questões contratuais; 2. Garantir um nível de negócios suficiente para compensar os investimentos realizados pelos distribuidores; 3. As barreiras de saída desse tipo de estrutura de canal são elevadas.
Tipo 3.2.1 – “nasceram com distribuidores”	Só o distribuidor vende os produtos do produtor em determinado território – exclusividade total de território	Distribuidor trabalha com outros fornecedores e não trabalha com produtos concorrentes à empresa	1. Cobrir todos os pontos de venda do setor apenas com os distribuidores; 2. Virar refém dos distribuidores em negociações; 3. Gerenciar mark-up dos distribuidores.
Tipo 3.2.2 – “converteram-se para distribuidores”	Distribuidor tem uma área definida em que os atacadistas podem atuar – exclusividade de condições comerciais	Distribuidor trabalha com outros fornecedores e não trabalha com produtos concorrentes à empresa	1. Administrar a política de preços entre o canal atacado e distribuidor; 2. Mudar a cultura interna do produtor que tem facilidade de colocar volumes no canal atacado.
Tipo 3.2.3	Nenhuma	Nenhuma	1. Não ter o controle sobre o desempenho de fluxos de marketing importantes para a venda de seus produtos.

Fonte: Cònsoli et al. (2010)

2. Trade Marketing

2.1 Origem de trade marketing

Segundo Randall (1994), os primeiros departamentos de trade marketing foram organizados na Europa, quando os varejistas europeus durante as décadas de 1980 e 1990, passaram por transformações e se espalharam pelo mundo, consolidando assim suas redes de grandes lojas em diversos países.

Segundo Cônsoli et al. (2010), o trade marketing se concretizou nos Estados Unidos, no fim da década de 80 e início dos anos 90, sendo um termo criado pelo fabricante Colgate-Palmolive para expressar a integração das funções dos departamentos de marketing e vendas. Complementam também a visão de Randall (1994) afirmando que na Europa, em meio à crise econômica do final dos anos 80, os varejistas abandonaram a estratégia de puro crescimento e passaram a preocupar-se com a eficiência das vendas de cada loja e canal de distribuição, assim como com a diferenciação competitiva de seus pontos de venda.

Os autores afirmam ainda que, muitos foram os fatos que condicionaram o surgimento do trade marketing como departamento nas empresas. Dentre eles, podem ser citados alguns observados nos canais de distribuição de produtos ao consumidor: (i) excesso de marcas e produtos e, falta de espaço para exposição destes produtos no ponto de venda, (ii) o fortalecimento dos intermediários (concentração dos varejistas, acesso à informação sobre o perfil do comprador, automatização das lojas, práticas de gerenciamento por categorias), (iii) a especialização dos canais de vendas e (iv) a infidelidade do consumidor às marcas.

Para a indústria, tornou-se claro, então, que o seu sucesso dependia do sucesso de seus revendedores e passou a tratar o intermediário como diferencial estratégico de seu negócio.

A maior parte das companhias multinacionais de bens de consumo passou a ter um departamento de trade marketing (marketing para a distribuição), que se desenvolveram a partir da diretoria de vendas ou de clientes contas-chave. Na

maioria dos casos, este departamento cresceu nas indústrias paralelamente ao departamento de marketing ao consumidor, e independentemente dele. Ambos os departamentos têm visões diferentes sobre preços, embalagens, comunicação, produtos e orçamento. Marketing ao consumidor, especialmente, tem uma visão mais de longo prazo que marketing de distribuição, cuja visão é imediatista e orientada a resultados rápidos. (CÔNSOLI et al. 2010).

No Brasil, o surgimento do trade marketing com essa denominação aconteceu em resposta às mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas no país na década de 90, acompanhando também o cenário mundial. De acordo com Meira (2008), até o início da década de 90, nunca houve uma preocupação, por parte dos profissionais de marketing e vendas das indústrias, em criar estratégias para pontos de vendas, pois a alta inflação fazia com que o famoso termo “mudança da tabela de preço” comandasse a força de vendas no varejo. Então, com fim do período inflacionário, assim como o crescimento da importância dos intermediários na comercialização (varejo, distribuidores e atacados), e a oferta maior que a demanda neste período, culminaram no desenvolvimento do trade marketing, como área estratégica nas empresas brasileiras.

Segundo Meira (2008), antes do trade marketing, o comércio ou ponto de venda, não tinha nenhum poder sobre a negociação de compras nas indústrias. O varejo e os distribuidores eram encarados como meros intermediários ou facilitadores de vendas entre a indústria e o consumidor final. Todo apoio de comunicação e marketing era realizado através das mídias de massa. A preocupação principal do marketing das empresas era a marca de seus produtos.

Com o controle da inflação no país ao final da década de 90, e a consequente manutenção dos preços dos produtos no comércio, houve uma profunda mudança no cenário, onde o “intermediário ou facilitador” passou a ter um poder que antes a indústria não imaginava. Ele decidia qual produto seria disponibilizado ao consumidor final e qual não seria. A indústria se viu com um novo desafio: fazer com que o varejo gerenciasse seu produto, passando rapidamente e lucrativamente pelos intermediários, e chegando ao consumidor final. Desta forma, iniciaram-se os estudos sobre trade marketing.

Strunck (2011) reforça este ponto afirmando que, com o processo de profissionalização do comércio varejista, a partir dos anos 80, começou a intensificar-se a sua concentração. Essas estruturas, até então tidas quase que como coadjuvantes na relação entre as indústrias e os consumidores, sem marcas relevantes, aumentou muito o seu poder de barganha. Segundo o autor, essa mudança de cenário fez surgir nas indústrias, nos anos 90, um novo modelo de gestão, que resultou na criação das áreas de trade marketing. Assim, enquanto o marketing visava aos consumidores e vendas aos varejos, o trade marketing visava à cadeia de distribuição aos clientes diretos das indústrias, com foco nos compradores das lojas.

Meira (2008) complementa o conceito, observando que o trade marketing não trata apenas de estratégias de comunicação no ponto de venda, mas se define com práticas mais amplas, que envolvem algumas diretrizes básicas: (i) decisões financeiras, com relação ao preço de venda para o varejo e o preço de revenda ao consumidor final; (ii) gestão da logística de entrada de produtos no comércio; (iii) análises sobre posicionamento e acompanhamento de mercadorias dentro das lojas; (iv) embalagens; (v) estudos sobre o relacionamento do consumidor com cada loja (varejo) e a quais estímulos são mais sensíveis; e (vi) esforços para tornar a relação indústria x intermediários mais lucrativa para ambas as partes.

Com base nestas diretrizes, verificou-se que estes tipos de análises não faziam parte da área de Marketing, pois esta área atuava mais voltada ao estudo do consumidor e não do varejo de forma profunda. Também não estavam na alçada da área de vendas, pois um vendedor, mesmo que muito bem treinado, não estava preparado para decisões estratégicas mercadológicas ou tomadas de decisões, principalmente na área financeira - o principal foco da área de vendas, sempre foi, e será, o “fechamento do mês e cumprimento de metas”. O trade marketing passou a atuar então na união entre as necessidades do consumidor final e as mecânicas promocionais voltadas aos intermediários, e à oferta dos produtos da indústria.

Cônsoli et al. (2010) afirmam que, assim como o trade marketing internacional, a área no Brasil não teve seu desenvolvimento associado a uma única empresa. O que se percebe, entretanto, é a clara influência das matrizes de empresas

multinacionais nas filiais brasileiras. Apresentam, portanto, três empresas no Brasil em que o desenvolvimento inicial de trade marketing foi catalogado.

Em 1995, a então Kolynos (comprada posteriormente pela Colgate-Palmolive) passou pela criação de seu departamento de trade marketing, cujo objetivo era realizar trabalhos com um conjunto de clientes do varejo, visando aumentar a lucratividade de suas vendas. O foco desse desenvolvimento foi atribuído aos investimentos promocionais das contas-chave por produto/marca/categoria e à disponibilização de informações para a equipe de vendas. Para atingir tais objetivos, criou-se um setor com a responsabilidade de: (i) fornecimento de informações detalhadas sobre os maiores clientes, destinadas às equipes de marketing e vendas; (ii) envolvimento de canal, encarregado de criar estratégias de atuação para cada cliente; (iii) execução de estratégias (área de promoções); (iv) gerenciamento por categorias; e (v) desenvolvimento de clientes (alinhamento de pensamento - estratégico e ações). Nas palavras do diretor de trade da época, o trade marketing, para dar certo, precisaria ser visto pelo departamento de marketing como otimizador da distribuição das verbas investidas, dividindo-as proporcionalmente à eficiência de cada canal e cliente. Já para o departamento de vendas, o trade precisaria ser compreendido como o prestador de serviços, oferecendo novas oportunidades de negócio (Meeting Super Giro, 1998). (Entrevista completa no Anexo 1 deste trabalho.)

Apesar de embrionário desde 1994, o trade marketing na Nestlé foi implantado efetivamente a partir de 1997, em resposta a problemas de comunicação entre a empresa e seus clientes. Para resolver a questão, a empresa percebeu que era preciso melhor compreender as necessidades dos intermediários, a fim de desenvolver um trabalho conjunto na promoção de seus produtos. Além disso, as respostas precisavam ser mais rápidas para que os resultados de vendas e rentabilidade fossem demonstrados claramente. Desse modo, o departamento de trade marketing na Nestlé passou a atuar no desenvolvimento de marcas por canal de vendas, na realização de análises mercadológicas e estudos de mercado, e no gerenciamento de vendas e em ações promocionais. Por fim, o trade marketing tinha a função de agregar valor às marcas da indústria, em conjunto com as marcas do varejo, atendendo às necessidades dos consumidores (Meeting Super Giro, 1998).

Na Unilever, o trade marketing surgiu com esse nome em 1998, quando a empresa era ainda denominada Gessy Lever; quase imediatamente com o seu aparecimento na Kraft-Lacta Suchard da época. Entre as responsabilidades do departamento estavam a análise da estratégia de negócio do canal e dos principais clientes, o gerenciamento das estratégias, o monitoramento de desempenho nos canais, a promoção de eventos para as marcas e a organização de eventos junto a associações de classe. O trade marketing passou a ser também encarregado de desenvolver planos de negócio junto às áreas de gerenciamento por categoria, serviço ao consumidor e contas-chave. Para o diretor do departamento na época, o trade marketing era a "melhor forma de gerenciar e medir a lucratividade de cada cliente", tendo se mostrado uma forma mais equilibrada de distribuição de verbas, já que "só recebe quem comprovadamente gera lucro". No trade marketing, o desenvolvimento de estratégia de marca para todo o mercado foi trocado pelo desenvolvimento de estratégias de marca para cada cliente, que passou a ser visto como fonte geradora de negócios (Meeting Super Giro, 1998).

Observando as afirmações dos administradores pioneiros em trade marketing no Brasil, é nítido que, com esta nova área implantada nas indústrias detentoras de marcas, o orçamento de marketing passou a ser dividido. Enquanto a área de marketing manteve a gestão da marca para todo o mercado, focada no consumidor final com ações de mídia, comunicação, pesquisas e, de forma geral, na busca pelo atendimento das necessidades de seu público alvo; a área de trade marketing direcionou seus investimentos para acordos comerciais com seus distribuidores e varejistas, planejando e executando ações de vendas junto a estas empresas parceiras. A mensuração e a garantia de retorno sobre investimento tornou-se mais precisa, pois passou a monitorar os níveis de vendas e lucratividade em cada cliente investido: se o cliente que não gerasse o retorno esperado, perderia o investimento, e esta verba poderia ser direcionada a um novo cliente, ao se iniciar um próximo ciclo promocional de trade.

Meira (2008) finaliza afirmando ainda que a área de trade marketing fortaleceu-se como ponto fundamental nas indústrias, principalmente a partir do momento em que o instituto de pesquisas POPAI (Point of Purchase Advertising International), em pesquisa de observação no ponto-de-venda, sobre o comportamento de compras do consumidor brasileiro (1998), verificou que 85% dos

consumidores tomavam a decisão final de compra dentro das lojas, em frente às prateleiras. Com o consumidor mais maduro e com uma moeda mais forte, fez-se necessário criar uma nova área de extensão do marketing, onde o foco principal seria fazer com que o produto “girasse” o mais rápido possível dentro das lojas.

2.2 Definições de trade marketing

Para Meira (2008), para entendermos esta nova estratégia de marketing, precisamos entender alguns pontos fundamentais: a palavra “trade” tem uma tradução básica que significa comércio, e sempre foi muito utilizada no Comércio Exterior, em negociações entre empresas de países diferentes, através de uma “trade company”. A palavra trade marketing é dita por muitos profissionais da área de marketing e vendas, pois, utilizando sua tradução básica, entende-se como a estratégia de marketing no comércio (ponto de venda), ou nos canais de vendas.

Blessa (2003) amplia este conceito afirmando que marketing de varejo, também conhecido como trade marketing, é a atividade comercial da indústria, responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores no ponto de venda. O trade marketing tem como prioridade o relacionamento estratégico entre o fornecedor e os pontos de venda, criando também uma ligação entre as áreas de marketing e vendas, dentro da própria empresa.

Simonetti (2012) sugere a inversão do termo para “marketing no trade”, objetivando assim tornar o conceito mais esclarecedor. Para ele, o trade marketing é um modelo, uma ciência, que procura discutir o desenvolvimento das relações entre os fabricantes e seus canais de vendas. Todo esforço de comunicação feita dentro dos canais de vendas, com o intuito de aumentar a eficiência da distribuição e instigar os desejos dos consumidores a comprar os produtos de determinada marca, é trade marketing. Essa sedução ao consumidor no ponto de compras (local onde o consumidor entra em contato com os produtos e decide qual pegar) é realizada empregando-se ferramentas do marketing mix, porém limitadas espacialmente ao canal de vendas e temporariamente ao momento de sua visita.

Cônsoli et al. (2010) afirmam que não há definição unívoca de trade marketing, mas sim uma série de abordagens que retratam diferentes aspectos do conceito. A própria existência de conceitos múltiplos se dá pela fase embrionária do tema em relação a seu desenvolvimento, investigações e práticas empresariais recentes, especialmente no Brasil.

Na década de 90, o conceito de trade marketing no Brasil ainda estava se formando, mas já se falava sobre a necessidade de se efetuarem ações de marketing aos varejistas. Uma vez que o varejo passou por três revoluções — crescimento de múltiplos canais de vendas, aumento de poder e surgimento desta área como função especializada nas empresas — os fabricantes identificaram a necessidade de tratar o varejista como cliente, entendendo suas estratégias e oferecendo soluções customizadas em busca de colaboração mútua na cadeia de suprimentos. Trade marketing é citado, então, como um processo estratégico, cujo objetivo consiste em aperfeiçoar a comercialização entre varejistas e fornecedores, tratando os varejistas e distribuidores como clientes, e não como intermediários.

Para Motta (2008), trade marketing integra estratégia de marketing e sua execução, envolvendo alianças entre membros de diferentes níveis dos canais de distribuição, desenvolvimento de planos de marketing compartilhados, e geração de valor ao consumidor; sendo responsável ainda pela construção e implementação das estratégias das marcas por canal, região ou cliente, com base no conhecimento do comprador e do varejo.

Cônsoli et al. (2010) apresentam o trade marketing como marketing industrial ou B2B, de empresa para empresa, que possui três desafios: (i) maximizar o valor oferecido aos varejistas; (ii) garantir que a equação de valor oferecida, e todas as atividades para desenvolver o negócio de cada cliente, sejam feitas de forma rentável para a indústria; (iii) dependência da concentração de clientes em mercados industriais. Ampliando ainda mais o conceito, definem trade marketing como uma filosofia da empresa, que entende que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante desse consumidor no ponto de venda.

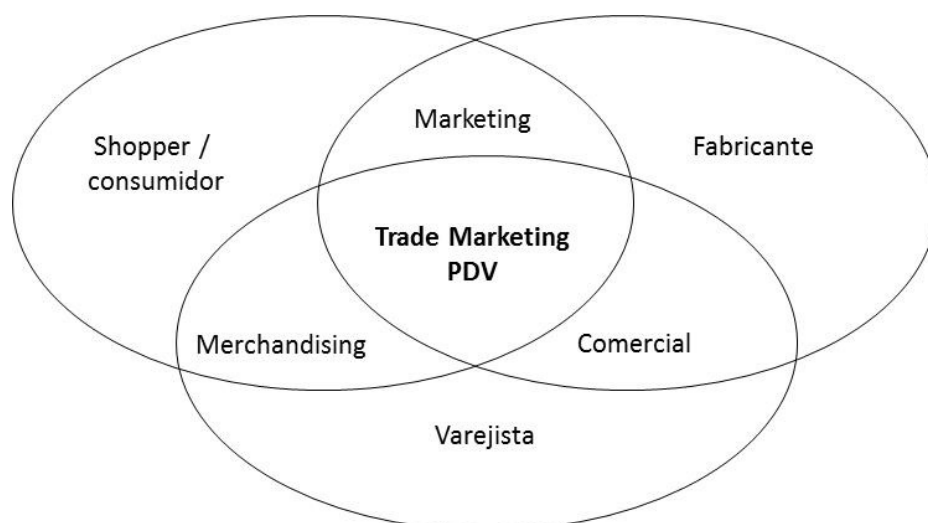
Trade marketing é também tratado como os esforços de marketing realizados pelos fabricantes para auxiliar seus canais de distribuição a vender produtos, sendo

genericamente uma solução na otimização da relação fabricante-distribuidor ou ainda a transferência do poder de marketing ao time de vendas.

Conforme indicado na figura 10, o trade marketing atua, em resumo, como área de integração entre fabricantes, varejistas e consumidores, interligando as equipes dos departamentos de marketing, merchandising e comercial. Seu papel é desenvolver estratégias para melhorar a experiência de compra dos shoppers com a marca, criar estratégias e políticas comerciais para os canais de vendas, ser especialista em shopper insight, e desenvolver práticas internas que estimulem as estratégias de canais e ponto de venda. O objetivo final é, portanto, estabelecer alavancas de volume no ponto de venda, por intermédio do gerenciamento de sortimento, preço, espaço e planograma, publicidade, pontos extras de exposição e promoções.

Assim, o trade marketing pode ser definido como conjunto de práticas de marketing e vendas, entre fabricantes e seus canais de distribuição, com o objetivo de gerar valor no decorrer da cadeia, através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos shoppers (consumidores compradores), podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos. Nesse contexto, trade marketing oferece uma série de ferramentas e ações que visam alavancar resultados financeiros de vendas para todos os elos da cadeia, da indústria ao ponto de venda.

Figura 10 Trade marketing como área de integração



2.3 Trade Marketing aplicado em indústrias de bens de consumo

Segundo Kotler (2002), pode-se classificar produtos como “bens de consumo”, observando sua tangibilidade e durabilidade, assim como, quanto ao comportamento de compras de seus consumidores. Quanto à sua tangibilidade e durabilidade, classifica-se da seguinte forma:

- “Bens não duráveis”: são bens tangíveis, normalmente utilizados uma, ou poucas vezes. Pode-se citar como exemplo deste tipo de produto:
 - Produtos alimentícios e bebidas;
 - Produtos de limpeza, pessoal e do lar;
 - Produtos da indústria de perfumes e cosméticos;
 - Produtos Farmacêuticos;
 - Cigarros e produtos do fumo;
 - Jornais e Revistas.
- “Bens duráveis”: são bens tangíveis, de grande vida útil (ou consumidos durante um período de tempo maior que os não duráveis). O autor sugere ainda que os produtos duráveis normalmente exigem venda pessoal e de serviços agregados. São exemplos deste tipo de produto:
 - Produtos têxteis e em couro: vestuário e calçados;
 - Livros e enciclopédias;
 - Produtos eletrônicos, celulares e eletrodomésticos;
 - Imóveis, e móveis fabricados com materiais diversos;
 - Equipamentos e programas de Informática;
 - Ferramentas e Materiais Elétricos;
 - Relógios e Joalherias;
 - Veículos Automotores: carros, caminhões, tratores, caminhonetes.

Quanto ao comportamento de compras de seus consumidores, os bens (ou produtos) podem ser classificados como:

- “Bens de conveniência”: são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente, e com um mínimo de esforço. O autor cita como exemplo deste tipo de bem: cigarros, sabonetes e jornais.

- “Bens de compra comparada” são bens onde os consumidores, durante o processo de seleção e compra, comparam suas escolhas em termos de adequação de qualidade, preço e modelo. São exemplos deste tipo de bem: móveis, imóveis, vestuários, veículos automotores e eletrodomésticos.

Kotler (2002) ainda cita a existência de “bens de especialidade” (produtos singulares e únicos, onde seus consumidores estão dispostos a procurá-los com mais afinco); e os “bens não procurados” (que tem como exemplos lápides e enciclopédias, que são itens que os consumidores não pensam em comprar normalmente, mas somente em uma ocasião específica).

As indústrias fabricantes de bens de consumo atuam na transformação de matérias primas em produto final, visando abastecer o mercado e atender as necessidades de seu público alvo. Poderíamos então, classificar estes fornecedores de acordo com as mercadorias que produzem, classificando-os como “Indústrias de bens duráveis” e “Indústria de bens não duráveis”.

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, a bibliografia encontrada apresentou análises de atividades e ações de trade marketing realizadas especialmente pelas indústrias de bens de consumo não duráveis, e mais frequentemente, praticadas pelas indústrias de alimentos e bebidas.

Ressalta-se, porém que, ao se realizar observações in loco em lojas varejistas que comercializam “bens duráveis”, é notória a existência de ações de trade marketing, patrocinadas pelas indústrias que os produzem. Ações como treinamentos técnicos à equipe comercial, programas de incentivos a vendas e promoções de venda casada ao consumidor são perceptíveis, porém faz-se necessário estudo aprofundado para compreender até que ponto são similares às ações realizadas no comércio de “bens não duráveis”. Como explicação de Kotler (2002), o fluxo de decisão de compras do consumidor deste tipo de bem ou produto, é totalmente diferenciado, exigindo, portanto ações promocionais diferenciadas na hora da compra.

Desta forma, o trade marketing na comercialização de bens duráveis torna-se sugestão para pesquisas e estudos futuros sobre o tema.

2.4 Objetivos e atribuições de trade marketing

O desenvolvimento do trade marketing no Brasil foi alavancado pela existência de algumas restrições nos canais de distribuição como: (i) pontos de venda com restrição de espaço e pequena quantidade de marcas expostas; (ii) o shopper (comprador) confuso no momento da compra; (iii) objetivos antagônicos entre varejistas (preços mais baixos, otimização de categorias) e fornecedores (valor agregado, otimização de produtos). O contexto como se deu o desenvolvimento do trade marketing, denuncia seu principal objetivo: diminuir, e se possível extinguir, os conflitos existentes nos canais de distribuição.

Se, por um lado, os profissionais de marketing desenvolvem produtos e soluções que buscam atender às necessidades dos consumidores, os profissionais de vendas focam sua atenção na comercialização desses produtos e em todos os níveis da cadeia de abastecimento. Já o trade marketing desenvolve as estratégias de distribuição com base nas premissas de marketing para cada produto ou serviço, na rede de clientes atendida pelo comercial, desenvolvendo ações proporcionais por canal, planos de incentivo a vendas e campanhas (não ao consumidor, mas aos agentes de distribuição); além de exercer os devidos controles financeiros e estatísticos de resultados. Estreita então, o relacionamento com os canais distribuidores.

Cônsoli et al. (2010) afirmam que é preciso colaboração eficaz entre varejistas e fornecedores, através da criação de estratégias ganha-ganha, visando o aumento da rentabilidade dos negócios em ambas as empresas. Na verdade, esse objetivo inicial gera objetivos específicos relacionados a cada um dos players de trade marketing: fabricantes, intermediários e shoppers.

Sob o ponto de vista da indústria, deseja-se administrar o grau de concentração de vendas (evitando dependência de grandes clientes) e garantir que as estratégias de marca sejam preservadas no ponto de venda (alinhando as ações de marketing aos canais de distribuição). Dos canais de distribuição objetiva-se assegurar a rentabilidade dos principais clientes individualmente, e adaptar o portfólio de produtos, preços, promoções, táticas de merchandising e logística segundo as necessidades e especificações de cada distribuidor e varejista.

Por fim, é objetivo de trade marketing investigar e compreender detalhadamente o comportamento do shopper, seus hábitos e situações de compra, para que seja possível influenciá-lo no ponto de venda.

Strunck (2011) reforça todos estes conceitos, ao afirmar que o marketing planeja a construção do valor das marcas de uma forma global, atendendo a todos os segmentos de mercado, e tendo como alvo os consumidores; e que o trade marketing contribui para este objetivo, atuando de modo personalizado voltado para cada segmento e para cada canal de vendas atendido, tendo como alvo os compradores dos canais de distribuição. Para isso, cria relacionamentos diferenciados com os varejos mais importantes, visando que a empresa detentora deste departamento seja percebida como um fornecedor preferencial. Ressalta que essa parceria facilita enormemente a introdução de novos itens de produtos (extensões de linhas ou lançamentos), nas áreas de vendas de varejistas, e nos catálogos de produtos dos atacadistas.

Ao identificar e propor novas formas para expor e oferecer seus produtos em seus catálogos e pontos de venda, o trade marketing ainda se torna uma referência na categoria onde atua e passa a servir de exemplo para as demais, nos processos de seu gerenciamento. Além disso, o trade auxilia a área de vendas, pois enquanto esta cuida do "selling in" (venda da indústria para o varejo), ele cuida do "selling out" (venda do varejo para os compradores).

Ao trade marketing cabe, em conjunto com as estruturas de marketing e de vendas, participar do planejamento e da implementação das ações voltadas para todos os canais de distribuição da indústria, distribuidores, key-accounts (clientes-chave, que recebem um tratamento diferenciado) e varejos, sendo aí consideradas as segmentações de cada um desses grupos. (STRUNCK, 2011)

Segundo Cònsoli et al. (2010), o trade marketing possui quatro diferentes escopos, que vão do estratégico ao tático, e do operacional à suporte à decisão. Enquanto no enfoque estratégico, os objetivos consistem em maximizar a rentabilidade por canal ou linha de produtos e ampliar imagem de marca (brand equity) no ponto de venda, no plano tático, o foco está no crescimento de vendas e participação de mercado, além da melhoria do relacionamento entre o fabricante e

os canais de distribuição. Já no nível operacional, a finalidade é alinhar execução de ações de marketing no decorrer dos canais, à estratégia de marketing estabelecida pelo fabricante. Por fim, o escopo de suporte á decisão engloba a análise da competitividade, diferenciação e da eficiência em custos de diferentes ações / investimentos da empresa na distribuição de seus produtos.

Cada um desses escopos possui interfaces internas, e são caracterizados por alguns processos principais, conforme descrito no quadro 5. No escopo estratégico, trade marketing lida com um maior número de áreas da organização, desde a equipe de vendas e marketing até a área de recursos humanos e tecnologia da informação, tendo como principais processos a revisão interna dos planos de contas e canais, e reuniões de diretoria com as contas- chaves, além da definição do budgeting anual.

No campo tático, trade marketing realiza o planejamento de calendários promocionais e de demanda e o desenvolvimento de menus promocionais, exercendo também colaboração com os clientes. A gestão da equipe de merchandising e definição dos indicadores – chave de acompanhamento das ações promocionais - são responsabilidades do trade marketing operacional. Finalmente, trade marketing como suporte a decisão faz acompanhamento dos clientes e do mercado.

Quadro 5 Interfaces internas e principais processos para cada um dos escopos de trade marketing

Escopo	Interfaces Internas	Principais processos
Estratégico	Vendas Marketing Finanças Suprimentos e logística Customer Service Recursos Humanos Tecnologia da informação	- Revisão do plano de contas e canal (interno) - Reuniões top-to-top nos principais clientes - Budgeting anual de trade marketing

Escopo	Interfaces Internas	Principais processos
Tático	Vendas Marketing Recursos Humanos Relações Públicas Merchandising	- Planejamento de calendário promocional - Desenvolvimento de menu promocional - Colaboração com clientes - Planejamento de demanda
Operacional	Vendas Finanças Recursos Humanos Tecnologia da Informação Merchandising	- Gestão da equipe de merchandising - Definição de indicadores-chave e acompanhamento
Suporte à decisão	Marketing Vendas Tecnologia da Informação	- Acompanhamento de concorrentes e mercado

Fonte: Cònsoli et al. (2010)

Há diferentes atribuições para cada escopo de trade marketing, conforme representado no quadro 6.

Quadro 6 Atribuições de trade marketing

ESCOPO DE TRADE MARKETING				
ATRIBUIÇÕES	Estratégico	Tático	Operacional	Suporte à decisão
	- Definição de portfólio e canais - Estabelecimento de pacotes de serviços por canal - Realização de demonstrativo de resultados financeiros, por conta/canal/linha de produtos	- Campanhas promocionais - Concursos de vendas e incentivos de canal - Comunicação de PDV - Gerenciamento por categorias - Comunicação com a equipe de vendas - Treinamento de vendas	- Padrões de merchandising - Controles: de verbas, logística promocional, remunerações, rentabilidade por canal, qualidade de execução de PDV	- Pesquisas de shoppers e channel insights - Inteligência competitiva (indicadores chave de desempenho)

Fonte: Cònsoli et al. (2010)

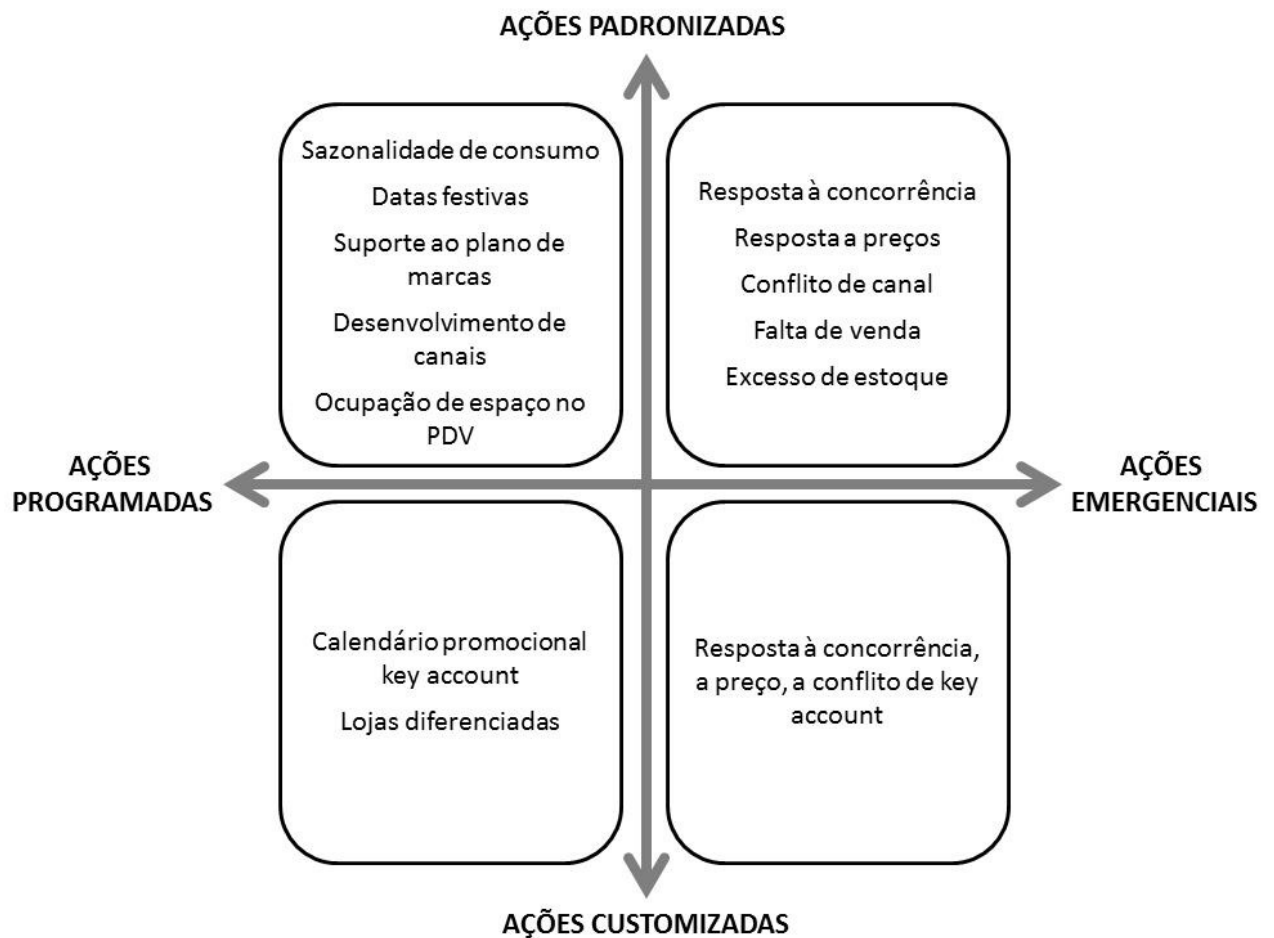
Em resumo, o trade marketing estratégico possui as atribuições de definir portfólio e canal, estabelecer pacotes de serviços e realizar demonstrativos de resultados. No campo tático, as atribuições envolvem campanhas promocionais, concursos e treinamento de vendas, comunicação com a equipe e gestão de ponto de venda (comunicação e gerenciamento por categorias). Já o trade marketing operacional com padrões de merchandising e com controles (de verbas e logística, por exemplo). Por fim, trade marketing como suporte à decisão trabalha com pesquisas de canal e shopper e inteligência competitiva.

Desta forma, as atribuições de trade marketing podem ser resumidas em:

- Gestão de preços de venda ao canal (channel pricing).
- Controle de utilização de verbas comerciais
- Gestão de mix no ponto de venda
- Gestão de atividade de ativação de marcas e merchandising
- Gerenciamento por categorias e shopper insights
- Incentivos ao canal de distribuição
- Análise de tendências e novos canais de vendas
- Comunicação institucional com o canal (exemplo: lançamentos/ mudanças)
- Planejamento de demanda conforme calendário de ações de ativação
- Monitoramento de mercado e ponto de venda.

As atribuições de trade marketing originam ações a serem tomadas. Essas ações podem ser classificadas de acordo com seu grau de padronização e programação, como ilustrado na figura 11. Se, por um lado, as ações padronizadas e programadas devem ser previstas no plano e englobar a maior parte das ações, as padronizadas e emergenciais são um plano alternativo e ágil. Já as customizadas e programadas devem atentar à rentabilidade de tal customização. As customizadas e emergenciais necessitam de ser operacionalizadas em pouco tempo.

Figura 11 Perfil das ações de trade marketing



Fonte: Cônsoli et al. (2010)

Strunck (2011) resume as atribuições e objetivos da área apresentando uma adaptação do marketing mix para trade marketing. Segundo o autor, a forma de aplicação dos 4Ps de marketing tem uma abordagem focada na busca por melhores resultados em vendas:

- Produto: Como adequar as embalagens de transporte e de consumo aos compradores de cada canal de vendas trabalhado?
- Preço: Como realizar um ajuste fino nos preços de venda para cada tipo de canal e uma adequação entre os preços dos diversos canais?
- Promoção: Como trabalhar as ações promocionais e de merchandising, isoladamente ou cooperadas com outras empresas?

- Ponto de venda: Como estabelecer os canais a serem atendidos, e as metas de distribuição para cada um. E dentro deles, quais clientes receberão atendimento especial, diferenciado?

Cônsoli et al. (2010), esclarecem ainda que os profissionais de trade marketing originaram-se da fusão entre os departamentos de vendas e marketing. Se antes a função de vendas se resumia à retirada de pedidos, há hoje preocupação com o giro dos produtos dentro do ponto de venda e vendedores específicos para cada perfil de cliente (que negociam não apenas preço e quantidade, mas promoções conjuntas e formas de colaboração da indústria aos negócios do varejista). Do mesmo modo, a função de marketing também passou por processo de mudança, deixando de se preocupar exclusivamente com o desenvolvimento de produtos e marcas globais apenas adaptadas a cada país, mas considerando o gerenciamento por categorias e a adaptação das marcas às necessidades particulares dos varejistas. Os fabricantes perceberam que os consumidores e shoppers são diretamente atingidos por intermédio do ponto de venda.

Desta forma, o profissional de trade marketing deve possuir algumas competências, que serão utilizadas no desempenho das funções da área, especialmente em sua gestão e relacionamento com os canais de distribuição:

- Competência para coordenação de programas de treinamento (para equipe de vendas do produtor e equipe de vendas e merchandising dos distribuidores)
- Capacidade de planejamento integrado com a rede de distribuidores (no desenvolvimento de produtos e campanhas).
- Conhecimento profundo da realidade de campo – equipe de vendas da indústria, dos distribuidores e do pequeno varejo.
- Criatividade, experiência e senso prático para a criação de programas de incentivo adequados à realidade do canal.
- Visão de negócios para a execução apropriada de programas de excelência para a rede de distribuidores.
- Capacidade analítica para análise de fatos e dados do mercado.

- Capacidade de comunicação para traduzir as análises de dados de mercado em informações relevantes para a equipe de vendas e distribuidores.
- Capacidade de relacionamento e trabalho em time, para trabalhar diretamente com a equipe de vendas responsável pelos distribuidores.
- Capacidade de relações de qualidade com as várias interfaces na rede de distribuidores.

2.5 Interesses da rede de distribuição

De acordo com Cônsoli et al. (2010), apesar de vendas e rentabilidade serem objetivos finais de fabricantes e varejistas, ambos veem o ponto de venda sob diferentes perspectivas. Enquanto os fabricantes querem vender suas próprias marcas e produtos, os varejistas desejam vender a categoria e a loja como um todo. Desse modo, são interesses dos fabricantes:

- Executar ações para evitar a concorrência no ponto de venda.
- Diferenciar suas marcas de outras na categoria.
- Explicar ao shopper o porquê de suas marcas serem a melhor escolha.
- Colocar seu produto no carrinho de compras (conversão á marca).
- Aplicar os princípios do gerenciamento por categorias, com base no profundo conhecimento do shopper.
- Aumentar o desembolso do shopper ao mudar de marca.
- Dominar o espaço no PDV e na mente do consumidor.
- Rentabilizar a conta (cliente).
- Alavancar vendas (ganhar market share).

Ao contrário dos fabricantes, os varejistas desejam inspirar a compra da categoria e vender os benefícios dela, inspirando compras múltiplas e não planejadas. Seus interesses são:

- Maximizar o número de shoppers “capturados”.
- Fazer com que o shopper encha o carrinho.
- Alavancar as vendas da loja (volume) e acabar com estoques.

- Maximizar as vendas da categoria e os lucros nela.
- Rentabilizar a categoria (custo e vendas \$).
- Aproximar-se dos seus clientes (mais lealdade do cliente à loja significa mais poder do varejista)
- Melhorar a experiência de compra do shopper e entender a sua árvore de decisão.
- Planejar a loja para atender os objetivos.

Quando o canal não é visto como cliente, os interesses divergentes entre fabricantes e varejistas tornam-se potenciais pontos de conflito.

Os objetivos para os distribuidores, assim como para todos os membros de um canal de distribuição, é o desenvolvimento de uma relação comercial estável, contínua e duradoura com todos os membros da cadeia, gerida para se obter melhor satisfação das necessidades do cliente. Dessa forma, é interesse dos distribuidores obter eficiência operacional e lealdade de serviços. Na eficiência operacional, está a eficiência em vendas, a logística e o maior portfolio, que permitem maior poder de barganha na compra, custos menores e ganhos de escala. Há também a busca pela otimização da estrutura, e mais vendas por vendedor. A lealdade de serviços consiste no poder de cobrar mais e agregar, desse modo, mais valor.

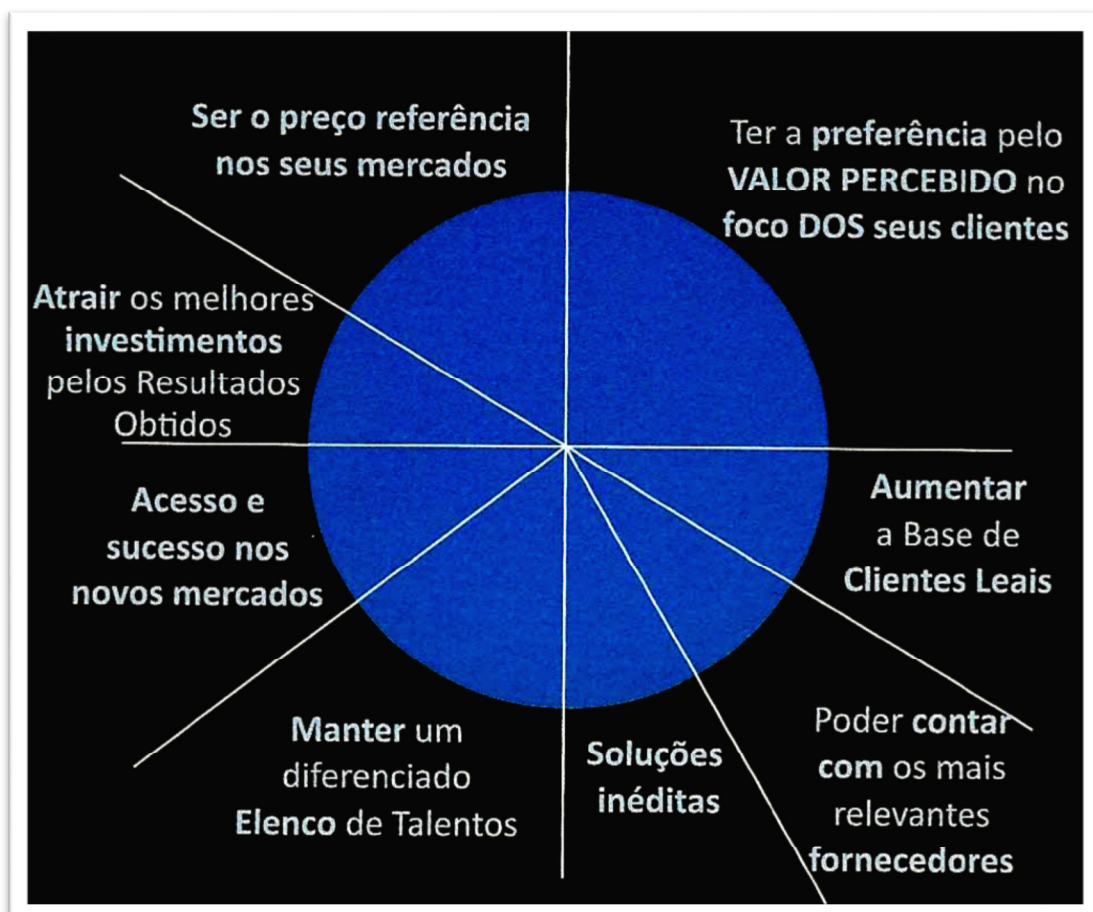
Para Cônsoli et al. (2010), o equilíbrio de poder nos canais de distribuição é imposto pela lealdade à marca, pela lealdade ao estabelecimento, pelos hábitos de compra, pela estrutura de distribuição dos varejistas e atacadistas, e pela medida na qual as partes entendem esses parâmetros. Então, o resultado das negociações depende, em pequena medida, das habilidades gerenciadoras das partes e, em grande medida, do equilíbrio de poder entre elas. O único modo de conseguir a cooperação de um varejista é responder a suas necessidades melhor que as indústrias concorrentes nas mesmas categorias de produtos.

Tempo, dinheiro e angústia são inputs que os shoppers (consumidores compradores) investem no momento de compra. Há dois outputs: compras e satisfação. Em algum ponto da jornada de compra, o shopper balanceia vantagens e desvantagens da negociação. Em geral, os varejistas (bem como fabricantes) prestam atenção apenas nas transações monetárias dos consumidores, ignorando

outras variáveis. Faz-se necessário, entretanto, observar os interesses dos shoppers minimizar o dinheiro, tempo e angústia despendidos, maximizando a experiência, facilidade de compra e valor encontrado. Nesse contexto, o ponto de venda é para o shopper uma solução para suas necessidades e a escolha do formato de varejo depende, então, de: (i) conveniência (facilidades); (ii) preço X benefício; (iii) experiências/ prazer; (iv) Qualidade e (v) tempo.

Moreira (2009) finaliza a análise sobre a expectativa dos varejistas e distribuidores, afirmando que, ao se perguntar a um cliente o que ele quer, ouve-se geralmente como resposta: (i) preço, (ii) qualidade, (iii) prazo de entrega e (iv) atendimento. Porém, o autor afirma que, se contemplarmos, frente a frente, sua atitude e comportamento do cliente diante da expressão de seu sonho de crescimento e realização, pode-se perceber “o sonho das empresas clientes”, conforme ilustrado na figura 12.

Figura 12 O sonho das empresas-clientes



Fonte: Moreira (2009)

2.6 Expectativas de produtores e revendedores

No relacionamento entre as empresas fabricantes e distribuidoras de bens de consumo, podem sempre haver conflitos. Eles podem emergir quando o produtor adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais, ou tenta alterar os termos de um contrato de distribuição.

Uma das causas fundamentais de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode manifestar-se em conflitos no fornecimento de serviços, em altos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações ou na divisão de territórios (CÔNSOLI et al., 2010). O quadro 7 relaciona as principais causas/fontes de conflitos de canais, e o quadro 8, apresenta alguns exemplos de fontes de conflitos.

Quadro 7 Causas de conflitos de canais

Causa de conflito	Definição/explicação da causa
Incongruências de Papel	O papel define o conjunto prescrito de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro do canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre seu comportamento, quais são suas responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.
Escassez de Recursos	Envolve desacordos entre membros de canal sobre a alocação de recursos valiosos para alcance de seus objetivos.
Diferenças Perceptuais	A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente. O modo como esse estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são muito comuns, dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.

Causa de conflito	Definição
Incompatibilidade de Objetivos	Cada membro do canal de marketing possui seus próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos.
Diferenças de Expectativas	Em geral, os membros do canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, essas expectativas são previsões a respeito do comportamento futuro do outro membro do canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que as projetou baseará suas ações com base nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre membros de canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de acurácia nos dados dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.
Desacordos de Domínio	Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que o outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Ex.: desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas. Uma das piores fontes de conflito acontece quando os membros de canal potencialmente concorrentes entre si, pelo mesmo negócio.

Fonte: Cônsoli et al. (2010)

Quadro 8 Exemplos de fontes potenciais de conflito entre fornecedores, revendedores e varejistas

	Expectativas dos PRODUTORES	Expectativas dos REVENDEDORES (Ex.: distribuidor, atacado, varejo)
Objetivos financeiros	Maximizar o próprio lucro: Preços mais altos para o revendedor Vendas mais altas pelo revendedor Despesas mais altas pelo revendedor Estoque mais alto pelo revendedor Descontos menores para o revendedor Política de crédito rígida — pouco prazo	Maximizar o próprio lucro: Margens altas (preços baixos do fornecedor e preços mais altos para clientes) Despesas mais baixas (menos serviços de apoio) Maior giro de estoque Descontos maiores dos produtores Política de crédito liberal — longos prazos
Alvo desejado	Concentra-se em: Vários segmentos Vários mercados Muitas contas (aumentar volume e participação)	Concentra-se em: Segmento que corresponde ao posicionamento do revendedor Selecionar contas (as que são mais lucrativas)
Política de produtos e contas desejadas	Concentrar-se apenas em categorias que já trabalha Não carregar marcas concorrentes Não desenvolver marcas próprias Ser familiar com a linha de produtos Assumir a linha completa	Atingir economias de escopo por meio de várias categorias de produto Atender clientes que oferecem variedades de marcas Desenvolver marcas próprias Não assumir itens inferiores ou que demoram a vender
Prestações de serviços	Vender grandes lotes e poucos pedidos Serviços de fracionamento e reembolso Horários convenientes, serviços aos clientes, abertura de novas filiais de vendas, entregas rápidas Que o revendedor desenvolva comunicações e promoções com seus produtos	Receber vários pedidos em pequenos lotes Receber produtos em embalagens prontas para revender Prestar somente serviços necessários, reduzir custos operacionais Que o produtor desenvolva campanhas próprias e auxilie as campanhas do revendedor.

Fonte: Cònsoli et al. (2010)

3. Planejamento e execução de ferramentas de Trade Marketing

3.1 Comunicação e visibilidade no ponto de venda

Segundo Cônsoli et al. (2010), algumas pesquisas apontam que o shopper (consumidor comprador) navega na loja a uma velocidade média de 90 cm por segundo, passando a cada segundo por cerca de 250 produtos. Afirmam ainda que, em média, o shopper desiste de comprar um produto se não encontrá-lo em até 10 segundos na gôndola. De fato, é quase impossível identificar todos os produtos enquanto o shopper caminha pela loja numa compra normal, mas é possível, para varejistas e fabricantes, a execução de ações para aumentar a visibilidade de itens ou categorias em que se deseje estimular vendas.

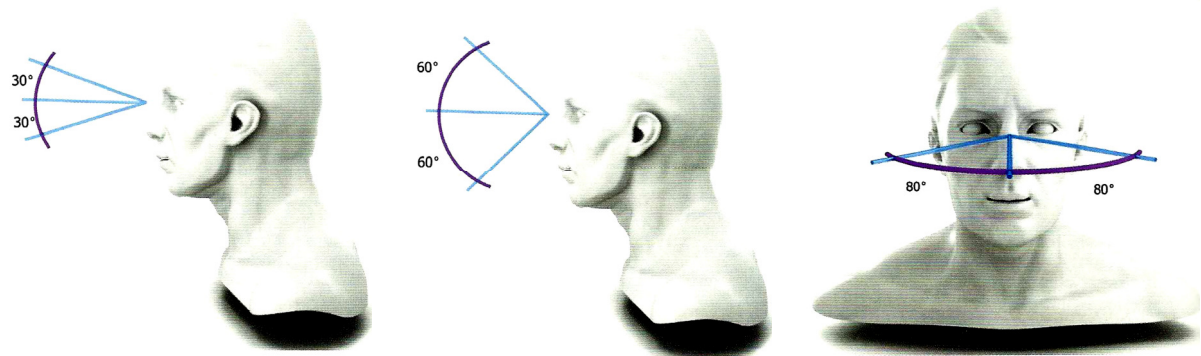
Segundo estudos realizados por Sorensen (2009), que mediam o foco do olhar dos shoppers com uso de equipamentos de eye-tracking móvel, o shopper apresenta alguns padrões interessantes no olhar, enquanto compra:

- Enquanto caminha pela loja, olha um pouco para baixo e não diretamente à frente, (tornando a sinalização aérea menos efetiva que os adesivos de chão, por exemplo).
- Ao parar em frente à gôndola, o shopper começa olhando um ponto de maior contraste. O destaque maior é para a cor, seguido pelas formas contrastantes e em seguida por palavras que chamem a atenção.
- A área que recebe mais atenção do shopper na gôndola são as prateleiras que ficam entre a cintura e a altura de seu ombro.

Segundo Strunck (2011), quando vamos expor alguma peça de comunicação em um espaço do varejo, um dos parâmetros que temos que considerar para que esta seja vista da forma mais rápida e confortável, é o do ângulo formado entre a peça e o observador. Segundo o autor, pode-se ver confortavelmente os objetos que estão dentro de um ângulo de 300°, para cima e para baixo, sem que movimentemos nossos olhos ou cabeça. Já com a cabeça parada e a movimentação dos olhos, os ângulos de conforto seriam de 60° na vertical e 80° na horizontal. Assim, sugere

considerar estes dados, para calcular o tamanho ideal das peças de comunicação no ponto de vendas, e a altura da sua colocação, trazendo desta forma, maior visibilidade e eficácia na comunicação.

Figura 13 Ângulos de visão do consumidor



Fonte: Strunck (2011)

Para Blessa (2003), o tamanho das gôndolas, prateleiras e expositores pode variar conforme a loja de varejo, mas deve-se respeitar o ângulo de visão e o alcance das mãos dos consumidores nas seguintes medidas:

- Altura máxima para colocar um produto: 2,00 m;
- Altura dos olhos (melhor local para expor): 1,60 m;
- Altura das mãos (ponto de pega): de 1,20 a 1,60 m;
- Altura mínima para expor um produto: 0,50 m.

Para Ferracciù (2007), ao expor um produto em uma prateleira, deve-se cuidar para usar aquela que esteja à altura dos olhos do consumidor. As prateleiras intermediárias são as que favorecem a melhor visualização, assim como o acesso para se alcançar o produto. Produtos expostos nas partes baixas, ou nas muito altas, exigem dos consumidores o ato de se agachar ou de esticar os braços para pegá-los, e em quaisquer dessas circunstâncias, há resistência. O que estiver mais ao alcance dos olhos e das mãos, tem a preferência dos consumidores e, pois, maior rotatividade.

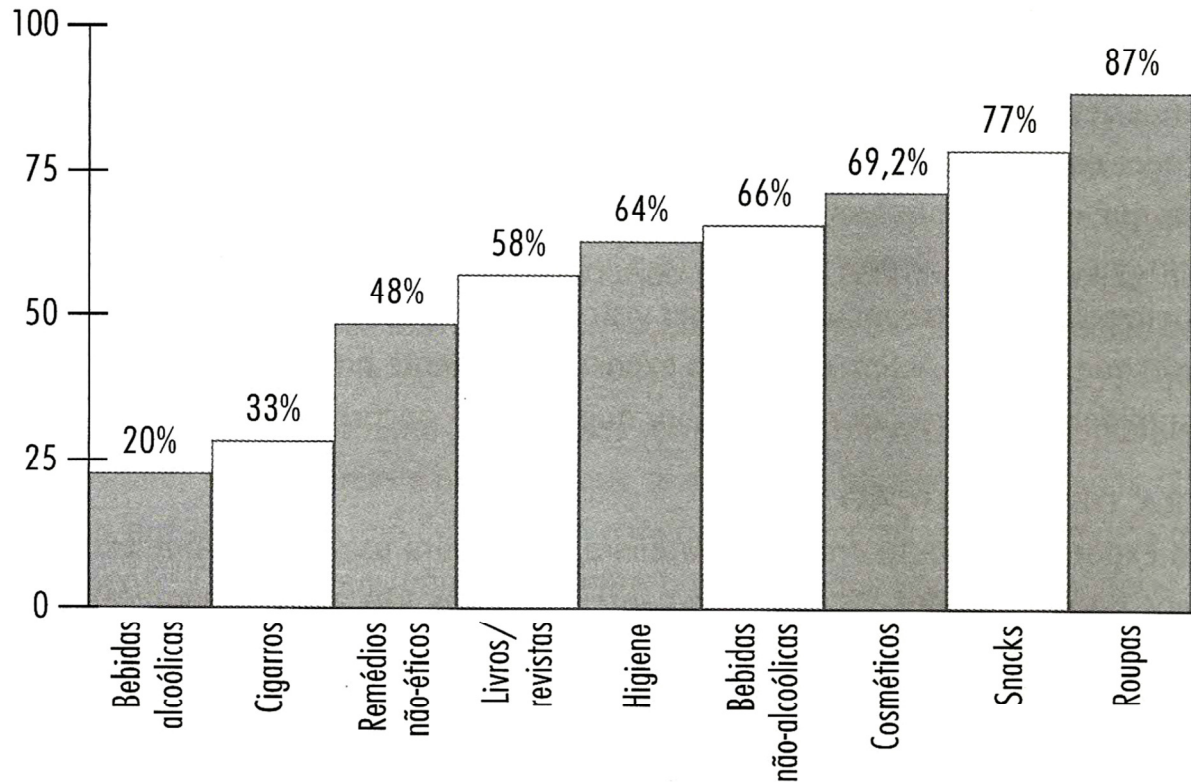
O autor ainda afirma que em toda loja há uma área nobre de exposição, onde se apresenta o espaço de melhor visualização dos produtos pelos consumidores. No caso de gôndolas de supermercados, exemplificando, a área nobre está na sua parte central. Ao passar de um corredor para outro, o consumidor recebe uma grande quantidade de impactos visuais, o que dispersa sua atenção. Somente ao percorrer a parte central do corredor é que o consumidor pode melhor visualizar os produtos, sem muitas interferências, e se decidir pelo produto de sua compra. A área central da gôndola ressalta aos olhos, portanto pode ser considerada área nobre.

Ferracciù (2007) apresenta o importante conceito de planejamento de compras realizado pelo shopper, informando que a compra baseia-se numa ação planejada ou impulsiva. Algumas mercadorias são adquiridas mais impulsivamente, outras, de maneira planejada. Isso ocorre conforme as características dos produtos e também em função do maior ou menor profissionalismo na sua exposição no ponto-de-venda.

A compra planejada acontece quando o consumidor já tem em mente o que vai comprar antes mesmo de sair de casa. Nesse caso, a função de uma boa exposição dos produtos no ponto de vendas é a de reforçar essa decisão, quando for a favor do produto da indústria investidora, ou ainda diminuir e invalidar os esforços e efeitos da concorrência, evidenciando a qualidade dos produtos aos olhos do consumidor.

Ferracciù (2007) apresenta ainda, pesquisas que indicam que, quanto mais tempo os consumidores permanecem dentro de uma loja, especialmente nas de autosserviço, passam este período comprando uma mesma média por minuto, particularmente de itens não planejados. Conforme exposto na Figura 14, em que estão incluídas diversas mercadorias comercializadas pelo varejo de autosserviço, pode-se observar a predominância de compra por impulso de produtos de higiene, bebidas não alcoólicas, cosméticos, snacks e roupas. Tudo isso se deve, às características de consumo desses produtos e à sua boa “exibitécnica”.

Figura 14 Compras por impulso – decisões de compra dentro da loja



Fonte: Ferracciù (2007)

Ferracciù (2007) finaliza este tema afirmando que a compra por impulso ocorre quando o consumidor é atingido por algum estímulo suficientemente forte que o leve à compra, no momento em que passa em frente à exposição do produto. Este produto lhe salta aos olhos, estimulando-o “magicamente” a estender a mão e pegá-lo. Olhou, pegou, comprou. O ato impulsivo decorre da manifestação de um desejo inconsciente que aflora naquele instante e que é satisfeito pelo produto. A reação é emocional. A razão, o consumidor descobre depois.

Desta forma, é necessário que a exibitécnica seja completa, com o produto sendo apresentado limpo, à vista e ao alcance do consumidor, exposto de acordo com as características de tamanho, preço, participação de mercado etc.

Blessa (2003) afirma que é na área de exposição de produtos que se aplicam as técnicas mais agressivas e vitais de vendas. A exposição de produtos bem planejada e bem feita chama a atenção dos consumidores e impulsiona-os a comprar. Mercadoria não exposta não vende. O consumidor não costuma perguntar por algum item que não encontra: vai esquecer ou vai deixar para depois.

A autora explica que as técnicas para exposição de produtos no varejo podem ser: (i) no ponto normal, onde o produto é colocado de forma permanente e onde o consumidor está acostumado a encontrá-lo (geralmente prateleiras). Afirma que, no ponto normal, os produtos devem ter frentes proporcionais, conforme participação do produto em seu segmento, e conforme sua rotatividade. (ii) Ponto promocional ou extra, onde o produto é exposto por tempo limitado, e que tem por objetivo destacá-lo em local além de sua posição normal.

Para Ferracciù (2007), é função da exhibitécnica (boas práticas de exposição de produtos) transformar a loja de varejo numa grande atração, expondo e exibindo os produtos com profissionalismo, tornando-os visíveis, bem iluminados, colocados estrategicamente, num clima sugestivo e com ideal atmosfera de venda; acelerando o círculo de mercado que nasce com o fabricante, passa por distribuidores e culmina no varejo.

Cônsoli et al. (2010) complementam, afirmando que é possível aplicar técnicas que aumentam a visibilidade de produtos no ponto de vendas, envolvendo: a sinalização e o merchandising (comunicação de ponto de venda), a amostragem, os pontos extras, e o estudo e aplicação de planogramas e espaço em gôndola.

3.1.1 Merchandising

“Imagine que você é um consumidor e está de frente para a gôndola. À esquerda, o produto que você quer levar. Você saiu de casa pensando nele. É o que você usa sempre. Sua mulher adora. Seus filhos sentem falta. Ao lado, na mesma gôndola, está o produto concorrente. Você já ouviu falar nele, no entanto, não tem histórico de consumo com ele, não o conhece muito bem. Apresentando este produto está uma faixa de gôndola que foi criada para fazer você mudar sua decisão de compra. Pois tenho certeza de que só existe uma chance de “mudar o rumo do seu braço” naqueles quatro segundos que você leva para pegar o “seu” produto: Uma mensagem na faixa de gôndola do concorrente que seja tão simples, tão objetiva, tão incrivelmente sedutora, que você, ao ler, vai sentir um frisson, um calafrio, um algo mais que dirá:

- Ei, peraí...isso aqui é legal...vamos lá, vamos provar esse negócio.

Braço muda de rumo. Você pega o produto concorrente.

O Merchandising fez seu papel.”

(Costa e Crescitelli, 2003)

Segundo Blessa (2003), merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda, que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Desta forma, destina-se a identificar, destacar e promover marcas, produtos e serviços no ponto de venda, de maneira tal que acelere sua rotatividade.

De acordo com a autora, a palavra inglesa merchandise significa "mercadoria", e merchandiser significa "negociante". Por sua vez, a tradução de merchandising seria "mercadização", nome que em português não corresponde exatamente ao significado da atividade como é conhecida. Merchandising seria então uma derivação da palavra merchandise, que podemos traduzir como "operação com mercadorias".

Para Ferracciù (2007), são muitas as definições de merchandising:

- É a operação de planejamento necessária para se por no mercado o produto ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas e a preço.
- É toda forma de atividade e prestação de serviços, planejada ou improvisada, para ser executada no âmbito da loja e com cooperação do lojista, de forma a aumentar com rentabilidade mútua a rotação de produtos.
- É todo esforço despendido, quer pelo lojista, revendedor ou varejista em si, quer pelo próprio fornecedor (fabricante ou distribuidor) ou por ambos, em função do ponto-de-venda; objetivando fazer com que o produto chegue o mais depressa possível às mãos do consumidor, aumentando a rentabilidade do fabricante e do revendedor da mercadoria.
- É a técnica de ajustamento e adequação do produto ao mercado consumidor.
- É toda forma de atividade e prestação de serviços, planejada ou improvisada, aproveitando áreas de oportunidade, executada no âmbito de loja, que tem por objetivo acelerar a rotação do produto.
- É o conjunto de prestação de serviços e atividades executadas no ponto-de-venda, desenvolvidas pela indústria e pelo varejo, e dirigidas para o consumidor, explorando ao máximo sua presença no ponto-de-venda e acelerando a comercialização do bem, ideia ou serviço.
- Compreende o conjunto de operações táticas efetuadas no ponto-de-venda para colocar no mercado o produto ou serviço certo, no lugar certo, na quantidade certa, no preço certo, no tempo certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta.
- Envolve todos os aspectos de venda do produto ou serviço ao consumidor, prestados por meio dos canais normais do comércio, pelos meios que não sejam os veículos de publicidade.

Segundo o autor, enquanto o trade marketing decide conceitualmente o que fazer, o merchandising executa fisicamente, isto é, operacionalmente, essa decisão; daí seu conceito de funcionar como estratégia de marketing. Seu palco é o ponto de venda, local onde a ação está sendo implementada.

Cônsoli et al. (2010) relembram que a maior parte das decisões de compra acontece dentro do ponto de venda. Dessa forma, cada vez mais indústrias migram suas campanhas de comunicação para dentro dos pontos de venda, buscando influenciar o shopper no momento de sua escolha em frente à gôndola de produtos. Complementam afirmando que, dentro da empresa, o conhecimento em merchandising pode ainda auxiliar em atividades como a escolha do produto a ser produzido, envolvendo decisões quanto a tamanho, aparência, formato, embalagem, cores, quantidades a serem fabricadas ou compradas, épocas de produzir ou comprar, linha de preços a ser estabelecida, etc. Marketing define o que e onde vender, o merchandising define o como e o porquê vender, almejando maior giro das mercadorias. Dentro desse conceito de adequação de produtos ao mercado consumidor, a atividade de merchandising está mais perto das funções de gerência de produtos nas empresas que as áreas de comunicação.

3.1.1.1 Materiais de Merchandising

Segundo Blessa (2003), materiais de ponto de venda são utilizados para chamar a atenção do cliente para uma oferta especial, alavancar vendas, gerar a compra por impulso ou informar o cliente. É uma forma de destacar o produto em meio a seus semelhantes e facilitar a escolha do shopper. Ressalta que a comunicação de qualquer material promocional ou informativo deve ser simples e objetiva: devido ao meio em que ela é inserida, entre milhares de marcas e embalagens. Deve então, ter cores vibrantes ou contrastantes, seu texto deve ser curto, fácil e com letras grandes, para que possa ser notado e bem memorizado.

A autora afirma que há algo indiscutível sobre o merchandising no ponto-de-venda: ele é considerado a "mídia" mais rápida e eficaz, pois é a única em que a mensagem conta com os "três elementos-chaves" para concretização de uma venda: o consumidor, o produto e o dinheiro. Ferracciù (2007), afirma que o merchandising de ponto de venda entra em ação depois que as outras atividades de marketing já cumpriram seu papel, que é o de levar para dentro da loja o consumidor.

Os materiais no ponto de venda costumam lembrar e reforçar aos consumidores a mensagem publicitária de uma marca, vista por eles antes de entrar no ponto de vendas. Ampliam os efeitos da propaganda feita em outros veículos, porque costumam complementar as mensagens, diretamente dentro das lojas, onde as decisões de compra estão sendo tomadas.

Blessa (2003) observa que materiais de ponto de venda são razoável opção para os fornecedores que não têm condições financeiras de fazer propaganda na mídia impressa ou eletrônica. Devido aos altos custos da mídia televisiva, impressa e eletrônica, e ao aumento da conscientização sobre a importância do ponto de venda, o uso da “mídia in-store” e os gastos com ações de merchandising têm triplicado nos últimos 20 anos, no mundo todo.

- Custo baixo: um material feito para muitas lojas com vida útil de um ano, custa em média 30 vezes menos do que uma inserção (30 segundos) de comercial de TV (em rede nacional). Esses dados refletem os baixos custos (produção e instalação) do material no ponto de venda, que são vistos repetidamente por longos períodos pelos consumidores, no melhor veículo de compra – a loja.
- Hora certa: os programas de pontos de vendas focalizam o consumidor e a comercialização da mercadoria no momento crucial – a hora da compra. Ao fazer com que a mercadoria saia das prateleiras para as mãos do consumidor, o investimento feito nos materiais é rapidamente justificado. As lojas equipadas com sistemas de caixas registradoras informatizadas podem apresentar rapidamente os dados referentes às vendas, necessários à avaliação do impacto dos materiais ou programas; beneficiando tanto o fabricante quanto o varejista.
- Marketing flexível: os programas de ponto de venda podem ser facilmente elaborados de acordo com as necessidades dos mercados locais, redes ou tipo de comércio específico. Além disso, permitem visar a determinados segmentos de consumidores. Podem-se também confeccionar displays diferentes para cada rede, conforme o público alvo de cada loja.

Blessa (2003) divulga uma pesquisa publicada por anunciantes norte-americanos sobre o que eles julgam ser as principais funções do merchandising:

- Aumentar as vendas por impulso - 58%
- Criar elo entre a propaganda e o produto no PDV - 33%
- Atrair a atenção do consumidor - 32%
- Apresentar o produto de forma mais atraente - 22%
- Obter melhor cooperação do revendedor - 20%
- Realizar melhor a promoção e identificação da marca ou produto - 19%
- Ajudar os funcionários do varejo - 13%
- Associar o tipo de loja ao produto – 12%
- Ajudar os representantes do fabricante e do distribuidor – 11%
- Obter melhor cooperação dos atacadistas - 8%

Segundo Terra (2013), os materiais de merchandising, para o consumidor: economizam tempo, facilitam a compra, proporcionam experiências agradáveis, lembram necessidades, despertam desejos e gera sonhos. Para o varejo, atraem novos consumidores, fazem o consumidor circular e interagir na loja e dentro do espaço, promovem impulsão de vendas, aumentam a lucratividade e valorizam o custo do seu espaço. E para o fabricante, melhoram a exposição de produtos, valorizam e destacam a marca, geram atratividade imediata e aumentam as vendas.

Blessa (2003) complementa, afirmando que para os fornecedores, as vantagens estão no aumento da rotatividade dos produtos, criação de fidelidade ao produto e à marca e bloqueio às atividades da concorrência. Todos os tipos de sinalização no ponto de venda têm como finalidade informar, relembrar, persuadir, indicar posição, expor e vender. Tudo o que não é bem exposto não é visto. Se não é visto, não é comprado.

Blessa (2003) classifica os materiais promocionais, separando-os em três categorias: permanente, semi-permanente e temporário.

- Os permanentes são muitas vezes feitos sob medida para complementar espaço das lojas ou para criar pontos extras. Geralmente, são feitos de arame, aço, alvenaria, vidro, acrílico, resina ou outro material resistente o suficiente para durar pelo menos um ano dentro da loja.
- Os semipermanentes são os que ficam aproximadamente seis meses nas lojas para promoções duradouras ou suporte de produtos. Podem ser feitos de papelão, madeira, aço, arame etc. Sua característica é de temporário, mas fica bem mais do que algumas semanas em uso.
- Os temporários (ou descartáveis) ficam apenas algumas semanas ex-postos, para dar suporte a alguma promoção ou campanha de propaganda. São geralmente feitos de papelão ou plástico e têm vida útil curta.

Segundo Cônsoli et al. (2010), os materiais de merchandising existentes são em sua maioria peças para aplicação direta nas gôndolas ou em espaços extras de exposição de produtos. Explicam que bandeirolas, stoppers, woblers e faixas de gôndola são materiais aplicados diretamente na gôndola, no espaço regular do produto, dando informação adicional de uso ou apresentando campanhas promocionais. Displays de chão e materiais de cross merchandising, como fitas clip strip e displays aramados, são soluções para se colocar maior volume de produtos em lojas e para impactar o shopper em locais diferentes do ponto regular onde se buscaria o produto.

Segundo Blessa (2003), todos os dias aparecem novos tipos de materiais. Os mais comuns são: displays, cartazes, bandeirolas, indicadores, placas, manequins, stands, letreiros, faixas de gôndola e móveis.

Blessa (2003) apresenta, portanto, alguns exemplos e características dos materiais de merchandising mais utilizados:

a) Displays de chão

São todos os grandes displays, independentes de gôndolas, que ficam apoiados no chão. A maioria toma em média um metro quadrado de espaço na loja, ocupando cantos ou corredores. É aconselhado apenas para lojas que possuam espaços extras para exposição de produtos.

Figura 15 Displays de chão Kaiser e Gazeta do Povo



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2011).

b) Displays de prateleira

Apesar de serem parecidos com os displays de balcão, eles necessariamente precisam encaixar-se no tamanho das gôndolas dos supermercados ou lojas. Devem ser produzidos com materiais, para resistir ao autosserviço (eventuais manuseios incorretos), facilitar a reposição e atender bem ao consumidor que o procura.

Figura 16 Displays de prateleira: Fermento Royal, Pomarola e castanhas Iracema



Fontes: Display Pomarola: <http://www.megamidiadisplay.com.br/display-de-carona>
 Royal e Iracema: Arquivo pessoal da autora (2004).

c) Displays área de check-out (caixa registradora dos supermercados)

Nos supermercados, são usados para expor produtos de indústrias que paguem o investimento pelo ponto extra. Por ser uma área de parada obrigatória (pelo menos por 10 minutos), são áreas de alto impulso e alto giro. Uma das oportunidades nesta área é a divulgação de cartões de bancos, ou para exposição de mensagens do próprio supermercado, que tem a oportunidade de deixar uma

mensagem para o consumidor que normalmente se aborrece um pouco na hora de pagar a conta.

Existem outros tipos de display de check-out que são aqueles que ficam nos caixas de padarias e bares. São apropriados para produtos de consumo especial, como cigarros, fósforos, chicletes, pilhas e outros que ficam acima ou ao redor da caixa registradora. É costume empregar ali: relógios, dispensers para caixas de cigarros, escaninhos para balas, adesivos, plaquinhas etc.

Figura 17 Displays área de check-out Lojas Americanas



Fonte: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1309596>

d) Displays de balcão ou de mesa

São aqueles utilizados em lojas especializadas, que costumam fazer atendimento personalizado, onde ficam expostos os testadores ou produtos sobre os balcões, como por exemplo, lojas de cosméticos, perfumes, relógios, bancos, padarias. Em restaurantes utiliza-se nas mesas.

Figura 18 Display de balcão: charutos Gran Corona



Fontes: <https://mapereira.wordpress.com/materiais-pdv/basic-cmyk-3/>

a) Displays de ponta de gôndola

Devem ser instalados após negociação e a permissão da loja. A ponta de gôndola é o lugar mais cobiçado para expor um produto, ou uma linha de produtos da mesma empresa. No Brasil, é sinônimo de promoção e preço baixo. A maioria dos consumidores já entende que comprar o que está na ponta de gôndola é vantajoso (mesmo que realmente não seja). Por isso é que estes espaços são geralmente alugados pelas lojas aos fornecedores e indústrias.

Figura 19 Display de ponta de gôndola suco em pó Tang



Fonte: <http://t7eventos.blogspot.com.br/2011/07/kraft-display-tang.html>

b) Display gravitacional

Display onde garrafas ou latas correm presas, através de um trilho-guia. Funciona geralmente no sistema FIFO (first in, first out), pois normalmente seu abastecimento é traseiro. O trilho é ligeiramente inclinado para baixo permitindo o produto "correr". Os produtos (que pode ser sachê de açúcar, chocolate, absorvente, etc.) ficam um sobre o outro, numa calha que os guia até uma saída aonde há algum tipo de trava, impedindo eventuais quedas. O consumidor puxa o produto por baixo, retirando-o para a compra.

Figura 20 Display gravitacional: Guaraná Kuat, Bombons Lacta e Nutella



Fontes: Display Kuat: http://www.pdvativo.info/2010_08_01_archive.html;
 Display Nutella: <http://ultradisplays.com.br/site/displays-aramados/display-gravitacional-nutella/>.
 Display bombons Lacta: arquivo pessoal da autora (2003).

c) Displays com cestão (expositor + sinalizador)

Possuem um sinalizador, com um cesto ou caixa para depósito de produtos.

Figura 21 Displays cestão gelatinas Royal e Páscoa Lacta



Fonte: arquivo pessoal da autora (2003).

d) Displays caixa de embarque

Muitos displays temporários de papelão têm dupla utilidade. São caixas de embarque/transporte até chegar à loja, e depois se transformam, abertos, em práticos displays. É importante lembrar que todos os displays desse tipo precisam vir acompanhados de um manual de montagem (geralmente impresso no verso), pois serão montados por reposidores de gôndolas que podem desconhecer sua função.

Figura 22 Displays caixa de embarque Maggi



Fonte: <http://caioperli.com/site/nestle/>

a) Displays de linha

Expõem toda uma linha de produtos correlatos e agregam a novos produtos a imagem da empresa. Fortificam a imagem institucional perante os consumidores, dentro do ponto de venda.

Figura 23 Displays de linha: Colgate



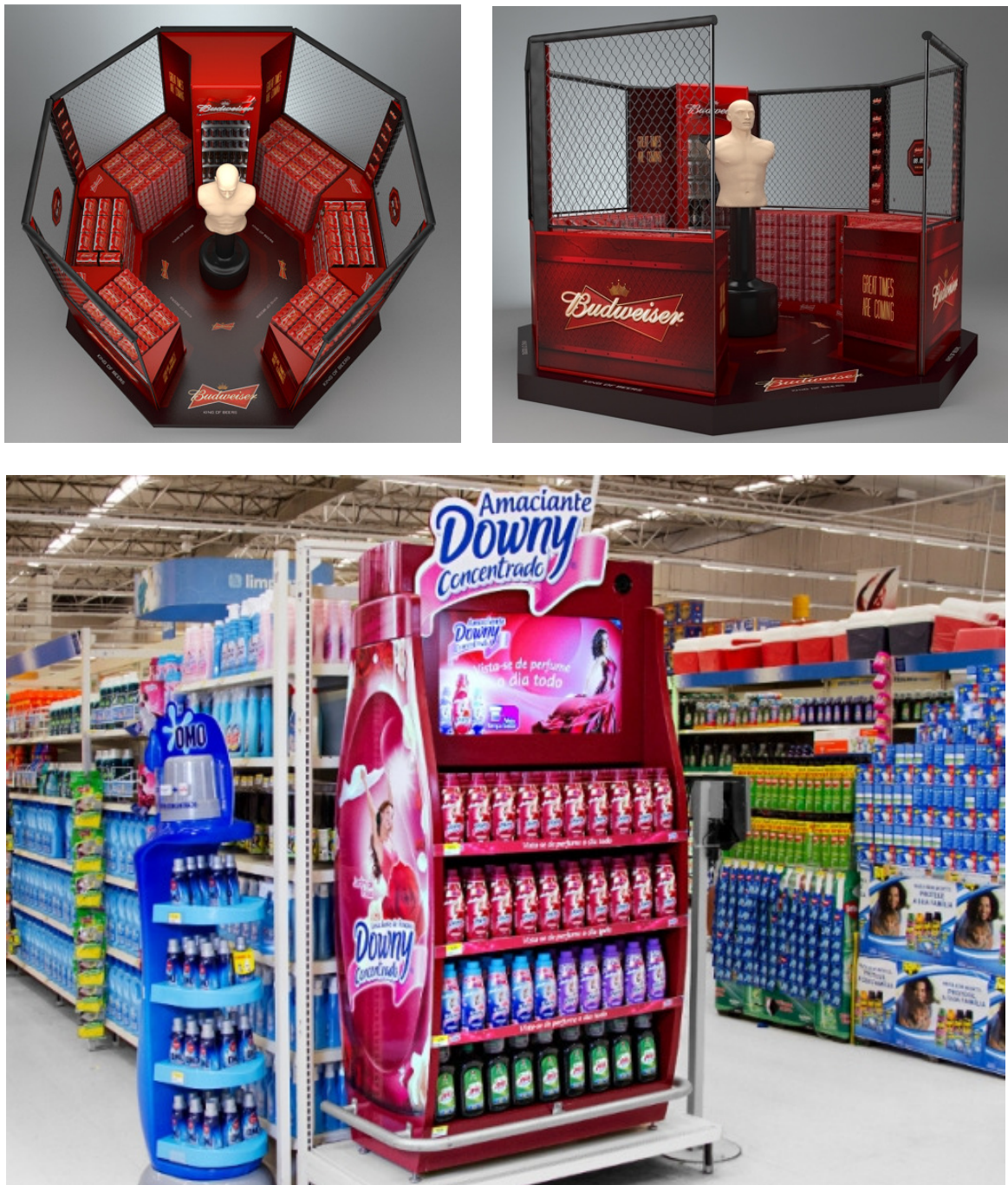
Fontes: http://www.imaginabilis.com.br/corporativo/imaginabilis/noticias/noticia.aspx?id_noticia=2271

b) Displays interativos

São compactos stands ou terminais computadorizados ou eletrônicos pelos quais os consumidores obtêm informações, divulgação, receitas, cupons por meio de um programa informatizado sem o auxílio de um vendedor. Podem ser multimídia, com TV, som, computador, texto, etc. O marketing olfativo é também uma opção de display interativo, onde a comunicação com o consumidor ocorre por intermédio do olfato, aliada à mídia digital. Na figura 24 pode-se observar um totem da P&G, do amaciante Downy, que emana o aroma do amaciante.

Segundo CÔnsoli et al. (2010), todas essas tecnologias são novas oportunidades de atração do shopper para aumentar o ticket médio durante o período de compras.

Figura 24 Display interativo amaciante Downy e Ilha UFC cerveja Budweiser



Fonte: Display interativo amaciante Downy: <http://promoview.com.br/digital-signage/188365-display-digital-e-alternativa-criativa-e-eficaz-para-o-pdv/>.
Ilha UFC Budweiser: <http://www.behance.net/gallery/Budweiser/6923347>

e) Adesivos

Material plástico autocolante, que contém mensagens promocionais. É bem aceito em bares, lanchonetes, farmácias, e muito usado em freezers ou geladeiras de supermercados. Pode ser colado em qualquer lugar, e alguns, com cola especial, podem ser colados no chão de lojas. Podem ser produzidos em vinil ou eletrostático, com impressão em serigrafia, offset e digital.

Figura 25 Adesivo de chão Nesquik



Fonte: <http://www.pdvativo.com.br/blog/?p=693>

f) Bandeirolas

São bandeirinhas coladas num fio, que decoram o teto de lojas, ou sinalizam um evento. São pouco aceitas em supermercados, mas funcionam bem no pequeno varejo, no ramo automotivo, em loja de materiais de construção, farmácias e papelarias.

Figura 26 Bandeirola cerveja Antarctica



Fonte: <http://karinalemesborges.blogspot.com.br/2011/02/antarctica-subzero-rocks.html>

g) Banners e faixas

Banners são sinalizadores de quaisquer tamanhos, feitos em papel, plásticos ou tecidos. Geralmente, vêm esticados entre dois roletes de madeira, fixos num estandarte ou presos diretamente no local. Com custo baixo, são práticos para promoções relâmpago, e ideais para sinalizar eventos. As populares faixas (na horizontal) fazem parte da mesma categoria de materiais de merchandising.

Figura 27 Banner e faixa Kaiser



Fonte: arquivo pessoal da autora (2009).

h) Propaganda em carrinho

Os carrinhos de compra dos supermercados possuem um espaço para divulgações, à frente, para a mensagem de um produto; ou têm dentro de seu guidão, para eventuais divulgações das marcas de uma indústria patrocinadora.

No exemplo ilustrado na figura 28, a Hellmann's leva carrinhos com tecnologia NFC (Near Field Communication) ao supermercado Pão de Açúcar do shopping Iguatemi, em São Paulo. Com esta ação, pretendeu oferecer uma nova experiência aos consumidores durante as compras e reforçar a versatilidade da marca. O display funciona ao estar próximo à embalagem de Hellman's. Com a maionese dentro do carrinho, o cliente recebe sugestões de combinações com outros produtos e dicas de receitas conforme caminha entre as gôndolas.

Figura 28 Display em carrinho Hellmann's



Fonte: <http://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/27101/hellmann-s-leva-carrinho-com-tecnologia-nfc-a-supermercado.html>

i) Cupons e urnas

Cupons são folhetos distribuídos aos consumidores, oferecendo descontos, brindes, sorteios e outras vantagens, para serem trocados depois. Podem vir anexos à embalagem, dentro de jornais ou revistas, distribuídos pessoalmente ou por mala direta. O índice de retorno de ações de cuponagem é de aproximadamente 1%, dependendo, é claro, do brinde ou vantagem oferecida.

Figura 29 Urna e cupom promoção “Você no Pic do Verão Kraft”



PREENCHA O CUPOM DA PROMOÇÃO COM SEUS DADOS E BOA SORTE!

Nº _____

NOME _____

RG _____

CPF _____

TEL _____

ENDEREÇO _____

ATACADO _____

VOCÊ no PIC do VERÃO KRAFT

Fonte: arquivo pessoal da autora (2003).

j) Etiquetas de preço

As etiquetas de preço são materiais de responsabilidade exclusiva da loja. São obrigatórias e uma boa exposição, e ajudam o consumidor a definir sua compra. Porém, as etiquetas de preço com visual destacado (coloridas ou com splash) conseguem influenciar em mais de 10% a decisão de compra dos consumidores.

Figura 30 Etiqueta de preço Coca Cola para geladeiras



Fonte: arquivo pessoal da autora (2009).

k) Faixas de gôndola

Também conhecidas como demarcadores de gôndola ou régua, essas faixas, feitas de papelão ou plástico, servem para informar sobre a presença do produto na prateleira e auxiliar o consumidor a localizar, dentre tantos outros, esta ou aquela marca de um produto. Elas são encaixadas nas canaletas transparentes ou coladas nas pontas das prateleiras.

Devido à constante guerra por espaços nas prateleiras, os repositores começaram a usar as faixas como “demarcadores” de território conquistado. Elas conseguem aumentar as vendas em mais de 17% na frente dos produtos expostos.

Deve ser bem aproveitadas, com cores contrastantes da maioria das embalagens dos concorrentes, ter texto curto com tipos grandes e divulgar alguma qualidade do produto.

Figura 31 Faixa de gôndola amaciante de roupas Fofo



Fonte: <http://jorgeferreira.me/mas-que-fofo/>

a) Infláveis

São displays plásticos infláveis que representam embalagens de produtos, balões de divulgação, e possuem condições de imitar qualquer forma. Muito chamativos quando em tamanhos grandes, ajudam a decorar eventos e a divulgar empresas também ao ar livre.

Figura 32 Infláveis de réplicas de produtos



Fonte: <http://www.bigformatinflaveis.com.br/inflaveis-promocionais/replica-inflavel/replica-inflavel-19.php>

b) In-store mídia

Veículos de propaganda ou promoção, colocados dentro da loja, como TVs interativas em circuito fechado. Podem-se exibir comerciais, ou utilizar a rádio da loja com programação especial (com locutor no local), anunciando ofertas e vídeos em pontas de gôndola, ou nas filas dos check outs.

Também podemos chamar de In Store mídia os espaços promocionais em luminosos internos, placas sobre as gôndolas, tops de gôndolas, back-lights internos, totens, infláveis, placas indicadoras no estacionamento; alugados ou cedidos pelo supermercado aos fornecedores.

l) Luminosos

Podem ser internos como relógios, marcas, produtos e outros motivos, e podem ser feitos de néon, fibra óptica, elétricos etc. São usados em bares, restaurantes, padarias, lojas etc. Os externos são colocados em fachadas ou nos topos de edifícios para identificação do estabelecimento ou divulgação noturna.

Os back-lights e front-lights também são luminosos, mas são visíveis à noite e também durante o dia - back-lights: são sinalizações plásticas ou acrílicas, iluminadas internamente (por trás); front-lights: são placas metálicas pintadas, iluminadas com holofotes frontais.

Figura 33 Luminoso Souza Cruz



Fonte: <http://propmark.uol.com.br/mercado/41084:souza-cruz-perde-exclusividade-no-pdv>

m) Móbile

Peça promocional sustentada por fios, que ficam dependurados no teto ou presos entre gôndolas. São mais usados em lojas de conveniência, pequenos mercados, farmácias e lojas especializadas. Eles geralmente não funcionam em supermercados, devido à altura do teto.

Figura 34 Móbile bombom Serenata de Amor e Rede de comida árabe Kamilus



Fontes: Mobile Serenata de Amor: <http://cinthiaruiz.com/pdv.html>

Kamilus: <http://planovisual.com.br/0209/08/mobile-para-ponto-de-venda-kamilus-niteroi-rj/#!prettyPhoto>

n) Papel forração

São bobinas de papel ou plástico, decorado com motivo repetitivo (marca da empresa ou nome do produto), que são usados para decorar ilhas, pontas de gôndolas, espaços extras, pilhas de caixas de papelão etc.

Figura 35 Papel forração chocolates Lacta e Coca Cola Zero



Fonte: Lacta: arquivo pessoal da autora (2003).

Coca Cola Zero: http://plano1.com.br/2011/cases_interna.php?id=75

o) Sinalização de vitrine ou entrada (porta)

São todos os tipos de cartazes ou adesivos que, presos às paredes ou vitrines, informam ou divulgam a loja, os produtos ou alguma oferta promocional. Devem ser escolhidos poucos itens para promover. Existe muito exagero em alguns estabelecimentos, o que dificulta a leitura e anula seu efeito.

Figura 36 Sinalizador de entrada Playboy e Cavalete Gazeta do Povo



Fonte: Sinalizador Playboy: <http://roupanovaral.wordpress.com/2008/08/>
Cavalete Gazeta do Povo: arquivo pessoal da autora (2011).

p) Sinalizador de ilha

São cartazes rígidos ou duplos que podem ser colocados em várias posições na loja. Podem ser fixados com pedestal no meio de uma ilha, sinalizando pilhas ou até como topo de ponta de gôndola.

Figura 37 Sinalizador de ilha Nestlé e Kapo



Fonte: Sinalizador Nestlé: <http://ativonopdv.blogspot.com.br/2012/07/ponto-extra-com-kit-kat-nestle.html>. Sinalizador Kapo: <http://gabrielsantana.com/?p=516>

q) Stopper, wobbler ou dangler

São sinalizadores feitos de papel cartão ou plástico, que ficam encaixados nas pontas das prateleiras no sentido perpendicular, como “orelhas” para fora da gôndola. Wobblers (ou danglers) são materiais que possuem uma lingueta plástica transparente que dá balanço à peça com o deslocamento do ar - este movimento chama ainda mais a atenção do consumidor.

Figura 38 Stopper Perdigão e wobbler gelatina Royal



Fonte: Stopper Perdigão: <http://cargocollective.com/wrugno/PDV-Perdigao>. Wobbler gelatina Royal: arquivo pessoal da autora (2004).

r) Take one (pegue um)

Caixinha aberta, onde se colocam folhetinhos ou panfletos para serem pegos pelos consumidores nas prateleiras ou balcões.

Figura 39 Take one vodka Absolut

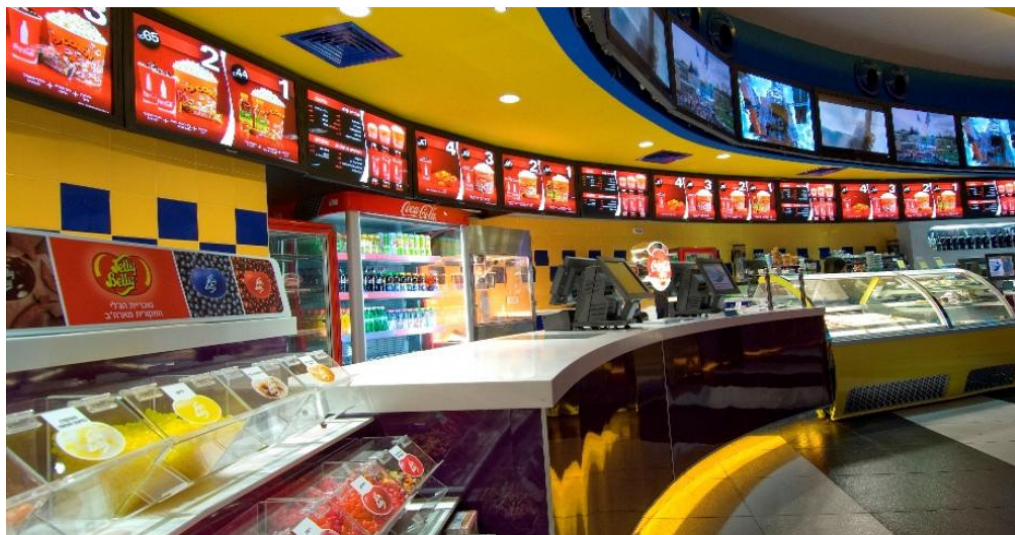


Fonte: <http://www.malaguetapdv.com.br/#>

s) Menu board (quadro menu)

Material utilizado para divulgar o preço de lanches e produtos, especialmente em lanchonetes e pastelarias. Reforçam a marca no ponto de vendas, de forma útil ao varejista.

Figura 40 Menu board Coca Cola



Fonte: arquivo pessoal da autora (2010).

t) Geladeiras de ponto de venda

Próprias para a comercialização de produtos perecíveis, as geladeiras também alavancam vendas de bebidas, quando expostas em áreas extras do supermercado. A disponibilização deste material geralmente é realizada por contrato de comodato junto ao varejista, exigindo como contrapartida um volume mínimo de compras mensais, assim como, a utilização exclusiva dos produtos do fabricante que o disponibiliza.

Figura 41 Geladeiras cervejas Kaiser, Xingu, Kaiser Gold e Sol



Fonte: arquivo pessoal da autora (2008).

Segundo Blessa (2003), assim como na propaganda, alguns pontos são essenciais para a confecção do material de PDV e sua inclusão no esquema promocional da loja:

- Criatividade: o material de ponto de venda deve ser antes de tudo criativo e bem dimensionado para o local onde será aplicado.
- Originalidade: a concepção inédita, tema apropriado, texto curto e fácil, e bom impacto visual farão com que sua mensagem seja bem memorizada.
- Funcionalidade: simplicidade, boa acomodação do produto, montagem, colocação e reposição fácil, garantirão a aceitação e seu uso pelos lojistas.

Todos os materiais de ponto de venda devem obedecer a critérios básicos para atingir o máximo de eficácia: (i) deve ser colocado nas áreas de maior tráfego de público; (ii) deve evitar o conflito produto exposto x produto anunciado; (iii) o material deve estar ao alcance do olhar (ângulo visual); (iv) o produto deve estar exposto de forma acessível.

A autora finaliza o tema indicando alguns procedimentos para a confecção de materiais de ponto de venda mais eficazes:

- a) Faça-o simples e interessante: cada peça tem limitações devido a seu tamanho e colocação e, portanto, precisam ser bem calculadas para aproveitar o espaço disponível da melhor maneira possível. Por causa de sua colocação entre centenas de rótulos, que dificultam sua visibilidade e por causa da brevidade de sua exposição na loja, a mensagem precisa ser simples, curta e deve informar na primeira olhada algo (relevante) de interesse ou novidade.
- b) Mantenha o foco na compreensão: muitas ideias, imagens ou texto, confundem o consumidor e resultam num recall baixíssimo. Concentre sua peça numa ideia clara e compreensível à distância.
- c) Crie uma imagem dominante: use sempre um elemento-chave forte em sua comunicação. Assim, mesmo que não consiga ler, a consumidora reconhecerá imediatamente de que produto se trata.
- d) Diminua a poluição visual: inclua apenas os elementos absolutamente essenciais na comunicação. Seu material estará competindo com milhares de embalagens chamativas. Quanto mais carregado e cheio de imagens estiver seu material, menos ele aparecerá.
- e) Use cores contrastantes, diferentes e brilhantes: estes tipos de cores se sobressaem no meio do já poluído cenário das prateleiras.
- f) Sempre que possível, faça de seu produto um herói: faça a embalagem parecer maior nos cartazes. Escolha closes com parte da embalagem (em vez dela inteira menor) ou crie embalagens “tamanho família”, para engrandecer o produto.

- g) Use letras grandes e legíveis: mais pessoas enxergarão seu material se as letras e as chamadas forem impressas com tipos legíveis à distância de três metros. Melhor ainda se forem vistos a seis metros, que é o comprimento médio de um corredor de supermercado.
- h) Chame o consumidor para si: convença os consumidores acerca do por que eles devem levar seu produto. Ofereça benefícios, explique razões para isso.
- i) Segure a atenção das consumidoras: chamadas fora do comum, divertidas e criativas seguram atenção das compradoras. Imagine que você está criando um pequeno outdoor.
- j) Não se prenda a regras: como num outdoor, você pode inventar à vontade. Você vai reconhecer um stopper quando o vir. Sua criação tem que ser a união de uma bela e simples imagem com um texto curto e grosso.
- k) Considere o ambiente onde a peça será exposta: imagine-se fazendo compras e vendo. Compare o que a concorrência já fez com o que você pretende fazer. Olhe com olhos de consumidor tudo o que lhe chamou a atenção e repare com olhos de publicitário nas falhas que os consumidores não percebem.
- l) Aproveite bem todos os espaços que a loja permitir: frentes de balcões promocionais não são só para pôr o nome da companhia, e sim para mostrar o apetite, a sede, a beleza ou o benefício que este produto demonstrado proporcionará ao consumidor que se aproximar da demonstradora. O consumidor deve sentir a vontade de experimentar a amostra cinco metros antes do balcão. Cantos perdidos, portas de banheiros, embaixo da escada rolante, não importa onde: coloque sua mensagem.
- m) Rádio e TV do supermercado devem ter um tratamento diferente: TVs interativas não é “televisão de casa”, e o rádio interno da loja também não é nem FM, nem AM popular. A linguagem deve ser outra e dirigida para quem precisa ter sua atenção despertada para alguma promoção ou novidade. O locutor animador da loja consegue convencer as consumidoras da loja para correrem para a “oferta relâmpago”. Pelo serviço de rádio da loja ele obtém grandes resultados, chamando a atenção para as ofertas da hora.

3.1.1.2 Amostragem, Degustação e Demonstração

Blessa (2003) define amostragem (ou sampling) como uma ação de distribuição de amostras grátis de produtos, em mini embalagens, fiéis ao original, ou em pequenas porções. O objetivo do sampling é de fazer o produto conhecido em sua lançamento, ou em ampliar o número de conhecedores dele, reforçando sua imagem e aumentando seus consumidores. A autora complementa afirmando que colocar produtos na mão dos consumidores faz com que os mesmos os identifiquem sem a necessidade de uma primeira compra e este fato acelera os resultados e amplia o mercado consumidor.

As ações de sampling podem ser feitas nos pontos de venda, porta a porta, em casas noturnas, em universidades, em hospitais, em eventos esportivos, em feiras, etc. A distribuição pode ser geral ou seletiva, direcionada para algum target específico. Aconselha-se ainda que toda a amostra distribuída deva ser acompanhada de um mini folheto explicativo, para facilitar o entendimento do consumidor que nem sempre quer ouvir do entregador alguma mensagem.

Figura 42 Sampling de bronzeador Cenoura e Bronze



Fonte: <http://www.ruanda.com.br/category/sampling/page/2/>

Segundo Blessa (2003), degustação e demonstração são ações que permitem aos consumidores experimentar algum alimento ou bebida. É ideal para lançamentos de produtos ou introdução de novos sabores. Geralmente, são usados balcões especiais, ou bandejas, com demonstradoras que servem aos interessados uma amostra do produto promovido.

Figura 43 Degustação e ação promocional refresco em pó Clight



Fonte: <http://promoview.com.br/pdv/163250-out-promo-leva-compre-e-ganhe-de-clight-ao-pdv/>

De acordo com Blessa (2003), uma demonstradora bem treinada, demonstrando um bom produto, consegue alavancar suas vendas em aproximadamente 40%. Se o texto de abordagem for mal elaborado, a demonstradora mal treinada e o produto caro, esses índices não passarão de 10%. Pois isso é importante o uso de texto com linguagem simples, não técnico; treinamentos constantes às demonstradoras, e a escolha de horários de trabalho, visando os melhores horários da loja para encontrar o público-alvo do produto.

A autora orienta que, para o desenvolvimento destas ações, é necessário:

- Confecção de amostras, folhetos, cupons ou brindes;
- Compra de equipamentos e balcões;
- Compra de descartáveis (copos, guardanapos, baterias, panos de limpeza, cesto de lixo, etc.);
- Acerto das datas de início e fim, com os respectivos horários da ação com a central da rede varejista, e junto ao gerente das lojas;
- Permissão por escrito da loja e da segurança;
- Checagem e pedido de ligações elétricas, hidráulicas ou cabeamentos;
- Conferência da documentação necessária para trabalhar dentro da loja;
- Autorização da segurança para a entrada das promotoras;
- Transporte, entrega e armazenagem dos equipamentos para a demonstração.

Segundo Ferracciù (2007), todo fabricante deve partir da premissa de que o melhor argumento para vender um produto é o próprio produto. Portanto, muitos fabricantes utilizam técnicas de demonstração, degustação e amostragem no ponto de vendas para comercializá-lo. A partir da experimentação, a amostragem de produtos pode converter experimentadores em consumidores. O autor então apresenta então as vantagens dessa técnica:

- Auxilia no lançamento de novos produtos, novos sabores;
- Atinge não usuários, estimulando a experimentação sem necessidade de desembolso por parte do consumidor;
- Transforma o consumidor potencial prospect num parceiro e cúmplice da marca, predispondo-o favoravelmente;
- Complementa os esforços de comunicação publicitária e promocional do produto. É uma mídia autossuficiente.

Cônsoli et al. (2010) reforçam estes pontos, afirmando que a utilização de demonstradoras no ponto de venda é uma forma pessoal de convencimento, especialmente utilizada em lançamentos, quando há desconhecimento do produto pelo público geral e a apresentação pessoal com troca de informações e/ou a experimentação auxiliam na persuasão para venda.

Figura 44 Degustação e ação promocional Skol 360º





Fonte: <http://promoview.com.br/promocao/79005-homens-baiacus-ativam-promocao-da-skol/>

A figura 44 apresenta uma ação promocional realizada em novembro de 2010, quando os consumidores de cerveja foram impactados em pontos de venda por ações promocionais da nova cerveja Skol 360°. O objetivo da ação era gerar experiência e conhecimento do novo produto, em cerca de 600 lojas no estado de São Paulo. Toda a comunicação publicitária da marca apresentou o “homem-baiacu”, criado pela agência publicitária F/Nazca, que definiu de maneira divertida o grupo de pessoas que, quando toma cerveja ‘quadrada’ (da concorrência), se sente estufado. Para apresentar o conceito da nova Skol 360°, a agência desenvolveu uma ação com promotores vestidos de “homens-baiacu”, que invadiram ruas movimentadas, estações de metrô, rodoviárias, bares e praias do litoral paulista. Nos pontos de venda, promotoras ofereceram degustação da Skol 360°, ressaltando as características e o benefício funcional do produto. E, para gerar ainda mais visibilidade à marca, também estavam nas lojas os “homens-baiacus”, que tentavam atrapalhar a abordagem da promotora, querendo convencer os consumidores a comprarem uma cerveja ‘quadrada’ e ficarem estufados como eles.

3.1.1.3 Pontos Extras

Segundo Cònsoli et al. (2010), pontos extras podem ser definidos como exposições diferenciadas de produtos nas lojas varejistas, por um período limitado de tempo, havendo três classificações principais: pontas de gôndola (espaços nobres localizados nas extremidades das gôndolas), ilhas (exposições em forma de pilha de produtos, permitindo acesso por todos os lados) e displays de chão (equipamentos decorados e exclusivos do fabricante, que são colocados no chão para exposição dos produtos e divulgação da marca). Para os autores, um ponto extra deve sempre ser montado em local de muita circulação e, em sua organização, o ideal é agrupar itens correlacionados próximos uns dos outros.

Blessa (2003) reforça esta orientação, afirmando que as exposições promocionais devem estar sempre localizadas em áreas com maior tráfego de consumidores, especialmente para pegá-los de surpresa. Complementa afirmando que um ponto extra não deve ser deixado em uma mesma posição, e com os mesmos cartazes, por mais de 30 dias, pois, acima desse prazo, ele deixará de ser uma novidade e um atrativo. Segundo percepção da autora, as vendas de um ponto extra começam a diminuir duas semanas depois de montado.

Sobre a montagem do ponto extra, a autora ressalta que o volume (quantidade de produtos expostos) deve ser compatível com a rotação da mesma mercadoria nas prateleiras da loja, garantindo assim que não ocorra a ruptura (falta) de produto. Para ilhas promocionais, existe uma técnica de exposição em que grandes quantidades de mercadorias são expostas juntas para que os consumidores percebam a mercadoria, o esforço da loja e seu preço. Grandes volumes empolgam os consumidores a levar maiores quantidades.

O ponto extra é um espaço valorizado pela loja, que negocia com seus fornecedores a colocação de produtos nesses locais em troca de descontos e investimentos, com o objetivo de alavancar os resultados mútuos. Segundo Blessa (2003), as verbas promocionais para compra de espaço são taxas pagas por um fornecedor pelo uso do espaço extra dentro de uma loja de varejo.

Blessa (2003) afirma que, na venda de espaço em lojas, as taxas variam dependendo da natureza do produto, interesse na empresa, e do relativo poder do varejista na negociação. Alguns varejistas argumentam que as verbas promocionais para espaço são um método sensato para garantir que seus espaços na área de vendas sejam usados de forma eficiente. Já os fabricantes costumam perceber as verbas promocionais como extorsão, onde as grandes redes estão se transformando em "imobiliárias" de espaço.

Cônsoli et al. (2010) apresentam uma análise sobre a efetividade e popularidade dos pontos extras em lojas de varejo. Segundo pesquisa da empresa de pesquisa ToolBox, existem no Brasil quase 68 mil pontos extras, em lojas com 20 ou mais check-outs. A pesquisa nacional da empresa sobre o tema revelara que há, em média, 35 pontas de gôndola, 21 ilhas/cestões e 18 displays de chão por estabelecimento varejista (com dez ou mais check-outs). Além disso, há ainda outros 11 pontos extras específicos (média) de mercearia de alto giro por estabelecimento pesquisado, sendo a seção que mais se utiliza desta ferramenta.

Assim, os investimentos em pontos extras são talvez a maior linha de aplicação de recursos em marketing de bens de consumo, cuja verba está frequentemente inserida em preço e é devolvida ao varejista na forma de desconto.

Figura 45 Número médio de pontos extras de acordo com a seção – Lojas com dez ou mais check outs



Fonte: Cônsoli et al. (2010)

Figura 46 Exposições de produtos – pontos extras



Fontes: Parreira Páscoa Lacta: arquivo pessoal da autora (2003).

Ilha Coca Cola Zero: <http://www.volcanohotmind.com.br/2010/09/blog/advertainment/coca-cola-zero-faca-o-impossivel-possivel/>

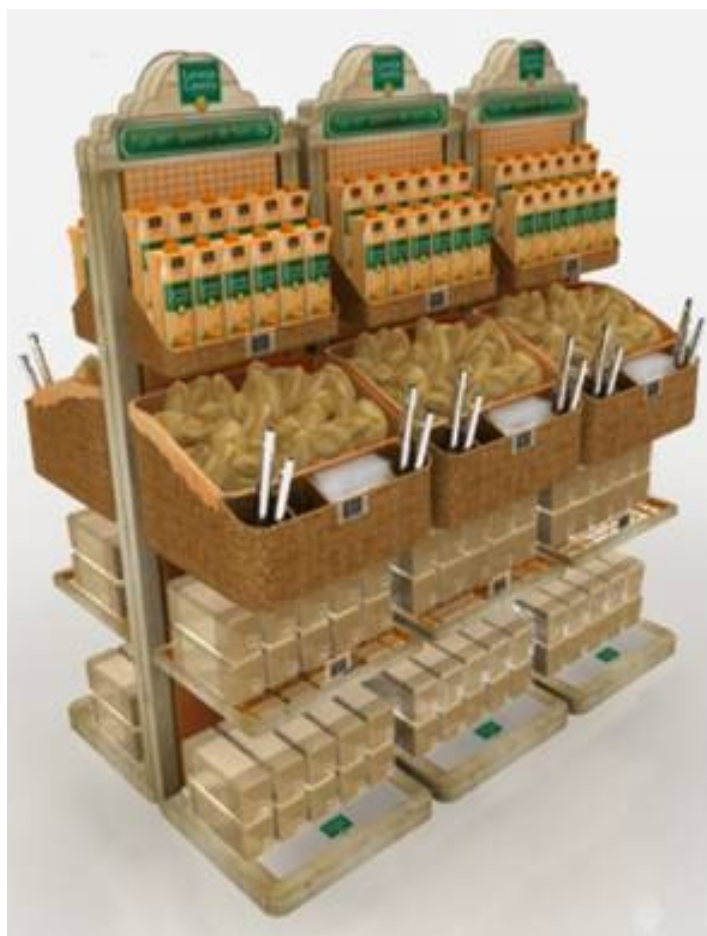
Blessa (2003) apresenta o conceito de “cross merchandising”, técnica de escolha do local do ponto extra onde se expõe um produto de forma cruzada, utilizando-se de outro produto com grande penetração no mercado. A “carona” para divulgar o primeiro produto amplia o interesse do comprador e facilita a sua experimentação.

Segundo Cônsoli et al. (2010), grande parte das vendas é correlata e uma boa execução de cross merchandising é um dos maiores alavancadores de vendas por impulso (como por exemplo, a exposição de queijo ralado em frente ao molho de tomate, ou de salgadinhos em frente a cerveja ou de alvejantes em frente ao sabão em pó). O grande fator de sucesso da implementação de cross merchandising está ao se colocar um item de alto valor agregado na frente do ponto natural de uma categoria geradora de tráfego. Dessa forma, consegue-se ampliar o ticket médio e agregar ganhos na margem de contribuição, visto que, de forma geral, produtos de alto tráfego têm baixa margem.

Figura 47 Displays utilizados para exposição cross merchandising



Figura 47 Displays utilizados para exposição cross merchandising



Fontes: Display Pepsico: <http://art3pop.com/2012/08/20/portfolio-hora-do-jogo-pepsi-gatorade-elma-chips-e-guarana-antarctica/>

Display Coca Cola: http://www.pdvativo.info/2010_06_01_archive.html

Display Del Valle Laranja Caseira: arquivo pessoal da autora (2009).

Por fim, Cònsoli et al. (2010) afirmam que a contratação de promotores no ponto de venda complementa o composto de ações de merchandising mais frequentemente utilizadas, pois eles atuam na execução das estratégias de trade marketing: reposição de produtos do ponto natural, montagem de planogramas (que auxiliam o comprador na decisão de compra e entendimento das categorias), montagem de pontos extras, manutenção e troca de materiais de merchandising.

3.2 Sortimento de Produtos e Gerenciamento de Categoria

3.2.1 Sortimento de Produtos

Define-se “Sortimento de Produtos” como: coleção de bens ou serviços que uma empresa oferece aos seus consumidores. As principais características da definição sobre sortimento de produtos de uma empresa são: (i) o comprimento ou a quantidade de produtos na loja, (ii) a largura ou o número de linhas de produtos expostos, (iii) a profundidade ou a quantidade de variedades de produtos, dentro de cada linha de produtos e (iv) a sua consistência, ou como os produtos se relacionam entre si em um ambiente de varejo. (Business Dictionary, 2013).

Cônsoli et al. (2010) explicam o sortimento de produtos como “a definição de diferentes grupos de produtos, para diferentes canais de vendas”. Ressaltam ainda que, a definição deste mix de produtos, ou seja, quais produtos devem ser comercializados em cada canal de vendas e formato de varejo, é geralmente desempenhada pelas duas partes envolvidas na questão: fabricantes e varejistas.

Sob o ponto de vista do fabricante, a decisão envolve o portfólio de produtos a serem comercializados por canal; já para o grande varejista, a decisão remete a quais produtos são mais recomendados para cada um de seus formatos de loja, bandeiras ou clusters de lojas. É comum aos varejistas que a definição do portfólio de produtos obedeça ainda à segmentação de lojas por classe social e área geográfica, pois essa é uma forma eficiente e barata de segmentar e posicionar suas lojas coerentemente com o público-alvo da região e área de influência do varejo.

Sob a ótica do fabricante, a decisão do sortimento de produtos visa sempre expandir vendas da empresa. Para isso, a análise a ser realizada na tomada de decisão deve considerar uma matriz de direcionamento de ações para produtos e canais (quadro 9).

Quadro 9 Matriz de direcionamento de ações para produtos e canais

Novos produtos	Extensão de linha de produtos (segmentar ou inovar)	"Novos negócios"	Marketing insights
Atuais produtos	Maior compra media (vender + ou + caro)	Maior distribuição numérica	Trade Mkt insights
	Canais atuais de vendas	Novos canais	

Fonte: Cònsoli et al., 2010.

O conceito da matriz de direcionamento de ações para produtos e canais, reflete a ideia de que existem quatro alternativas para expansão das vendas da empresa:

- Introduzir novos produtos nos canais atuais – extensão de linha, com segmentação ou inovação.
- Introduzir novos produtos, em novos canais de vendas, criando novas formas de levar o produto até seu consumidor.
- Vender os mesmos produtos nos canais atuais, de uma forma melhor e mais eficiente, aumentando sua compra média ou vendendo mais caro.
- Ter os mesmos produtos em novos canais, ampliando então sua distribuição (quantidade de pontos-de-venda).

Ao introduzir novos produtos em sortimentos de canais já existentes, o fabricante deve evitar a saturação de variedade de produtos de consumo. Estudos apresentados por Cònsoli et al. (2010), indicam que a variedade excessiva de opções na hora da compra pode levar o consumidor a desistir de levar o produto. Isso se deve à ansiedade criada pelo excesso de opções de produtos, e cria uma experiência de compra negativa.

Outro fator importante na análise de definição de sortimento observa o alto preço cobrado pelos varejistas aos fabricantes, ao introduzir lançamentos de produtos em seu sortimento regular, ou para direcionar as introduções destes novos produtos apenas às lojas de maior potencial. Cerca de 80% dos novos produtos saem de linha no varejo em até um ano. (CÔNSOLI et al., 2010).

Desta forma, os lançamentos devem ter suficiente capacidade de incrementar as vendas de sua categoria, e ter apelo aos consumidores, fazendo sentido para o varejista mantê-los em suas prateleiras. Dado o alto risco e alto investimento de introduzirem-se novos produtos, a segmentação dos canais de vendas para os novos produtos é fundamental, visando otimizar os investimentos de lançamento e reduzir sua taxa de fracasso.

Como exemplo de introdução de produtos em um novo canal, pode-se citar o canal porta a porta. Para as empresas de produtos lácteos, o sucesso obtido pela Yakult com leites fermentados foi o impulsionador para a entrada de outros fabricantes no canal.

3.2.2 Gerenciamento de Categorias

Gerenciamento de categorias é um processo de parceria entre varejista e fornecedor, que consiste em definir categorias de produtos conforme a necessidade que atendam (ex.: categorias matinais, beleza, limpeza) e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios; alocando-as em cada ponto de venda na medida exata para atender o consumidor específico de cada loja. Tem como objetivo aumentar as vendas e a lucratividade, do fabricante e do varejista, por meio de esforços direcionados a agregar maior valor ao consumidor final. (ECR Brasil, 2013)

Segundo Alvarez (2008), a filosofia do gerenciamento de categorias observa os indicadores de vendas de produtos não apenas se concentrando na quantidade vendida ou nas características dos produtos, mas avaliando em primeiro lugar, o desempenho de toda uma categoria de produtos em relação às expectativas e demandas dos consumidores, e a partir daí, buscando o meio mais rentável de atender a essa demanda.

Durante o processo de compra do consumidor, é comum ficar confuso diante da ampla quantidade de opções e escolhas de produtos. De um lado, já não consegue distinguir claramente as diferenças entre produtos e marcas - uma vez que os lançamentos diários e os apelos comerciais constantes fizeram com que o consumidor deixasse de ser monogâmico nas suas escolhas - e ao invés de ter um único produto preferido, tem preferência por dois ou três e facilmente adapta-se a ele em cada compra realizada. Por outro lado, a grande quantidade de itens pode significar perda de tempo para compras triviais, e o cliente quer resolver esse problema o mais rápido possível.

Um estudo da AC Nielsen, apresentado por Blessa (2003), mostrou que 53% dos consumidores nunca fazem lista de compras, resolvem a compra na hora e necessitam "ver" o produto para lembrar-se de que precisam dele. Isso transfere a decisão de compra para o ponto-de-venda e, nesse quesito, o índice brasileiro de 85% é maior que a média mundial que se situa entre 60% e 74%.

Segundo Alvarez (2008), para entender o processo de compras e apresentar os produtos de forma atrativa para facilitá-las, é preciso entender a “Árvore de Decisão de Compra do consumidor”. Esse processo estuda a hierarquia de fatores de decisão, identificando dentro da categoria quais itens vêm em primeiro lugar no processo decisório do consumidor. As variáveis que devem ser consideradas são: tipos de produto, marcas, sabores, embalagens etc. Essa análise é obtida por meio de entrevistas e pesquisas com consumidores, avaliando sua forma de pensar a compra da categoria.

O gerenciamento de categorias visa ao mesmo tempo atender as necessidades dos clientes, facilitar seu processo de compras, motivar as compras adicionais e auxiliar o processo decisório da exposição de produtos na área de vendas, assim como viabilizar gestão dos varejistas sobre as diversas linhas de produtos. O processo de gerenciamento influenciará diretamente a forma de exposição dos produtos, indicando sua forma de consumo.

De acordo com Alvarez (2008), há basicamente quatro fases essenciais para definir a aplicação do modelo de gestão de categorias:

- Planos estratégicos por categorias de produtos: definir os objetivos e papéis de cada categoria no portfólio de produtos e no processo de atração e motivação de compra dos clientes.
- Organização interna e definição dos capitães das categorias: definir os responsáveis pelas categorias, atribuindo responsabilidades e estabelecendo recursos e apoio que serão dados às categorias.
- As necessidades tecnológicas e sistemas de informações: as informações podem ser divididas entre as que refletem a situação de mercado, e as que indicam as tendências de comportamento e expectativas do consumidor daquele ponto-de-venda em particular. A tecnologia de leitura ótica, código de barras e interação de dados no ponto de vendas, permite fazer análises e estabelecer correlações entre os diversos comportamentos de compra dos consumidores.
- A relação entre fabricantes e varejistas: deve existir uma integração entre os fabricantes e varejistas no que se refere ao entendimento do comportamento do consumidor, do sortimento de produtos, do giro, das motivações de compra, da logística de abastecimento e das margens e rentabilidade.

O processo de gerenciamento de categorias é geralmente entendido como um planejamento e uma implementação passo a passo, que orienta fabricantes e varejistas no processo de melhoria no desempenho e nos resultados comuns. As etapas desse processo podem ser vistas no quadro 10.

Quadro 10 O processo de gerenciamento de categorias

Definição da categoria	1. Definir a categoria	Determinar os produtos que fazem parte da categoria, da perspectiva do consumidor e do seu processo de consumo. Considerar as subcategorias e as unidades individuais (SKU) que farão parte da categoria.
	2. Estabelecer os objetivos da categoria no portfólio total	Desenvolver um plano estratégico para a categoria considerando as tendências e objetivos de longo prazo.
Planejamento da categoria	3. Estabelecer as medidas de performance para a categoria	Determinar a forma como a performance da categoria será avaliada. Considerar as diversas abordagens de custo e rentabilidade.
	4. Formular a estratégia da categoria	Estabelecer um plano de marketing e de abastecimento para atingir os objetivos de curto e longo prazo da categoria.
	5. Estabelecer o marketing mix da categoria	Determinar as várias ações e táticas de alocação de espaço, promoções etc., para atender aos objetivos dos planos estabelecidos.
Implementar o gerenciamento da categoria	6. Estabelecer as regras do gerenciamento da categoria	Definir as responsabilidades e as ações para a implantação do gerenciamento de categorias entre o(s) fornecedor (es) e o varejista envolvidos no projeto.
	7. Revisão da categoria	Fazer o acompanhamento dos resultados da categoria por meio de indicadores de performance e monitoramento e promover as mudanças necessárias.

Fonte: Alvarez (2008)

Alvarez (2008) afirma que as categorias devem ser classificadas de acordo com as estratégias, com o posicionamento de mercado dos varejistas e com o entendimento do processo de compras dos consumidores. As variáveis de análise que podem ser utilizadas para a análise e definição das categorias são:

- **Análise da cesta de compras:** O que as pessoas compram durante a mesma visita ao ponto-de-venda? Como podem ser estabelecidas conexões entre categorias para aumentar a compra?
- **Comportamento dos compradores habituais:** Quais as categorias preferidas de seus clientes habituais, o que eles valorizam e o que esperam?
- **Painel de consumo:** Avaliação da penetração de compras, frequência, conversão e outras informações que ajudem a entender o que o consumidor compra e o que não compra, buscando incentivar a compra destes produtos.
- **Participação nas vendas e demandas não atendidas:** Qual a diferença entre o que é vendido e o que poderia ser vendido? Como os consumidores se movimentam na loja e quais categorias deveriam encontrar durante sua movimentação.
- **Análise de sazonalidade:** Avaliação da demanda da categoria em períodos diferenciados e sua contribuição para a visitação e venda adicional nas ocasiões especiais.
- **Análise financeira:** Avaliar os resultados de vendas, o giro da categoria, as margens brutas, a taxa de conversão de clientes, o custo do processo e estabelecer metas de crescimento comparativo em relação às outras categorias.

As categorias podem ainda ser avaliadas em função do tráfego que geram na loja, da imagem que atribuem ao varejista e da margem de rentabilidade. Cada varejista fará sua classificação em função do tamanho e grau de especialização que utiliza em seu formato de negócio.

As categorias podem então ser classificadas, de acordo com o seu papel, em:

- **Categoria Destino:** É a categoria base que ajuda a definir tanto o varejista como a loja preferencial de consumo em função da oferta de valor superior aos consumidores.
- **Categoria Rotina:** É a categoria que estabelece a preferência pela loja, são produtos adquiridos de forma rotineira e automática.
- **Categoria Ocasional/sazonal:** São compras específicas, adquiridas em ocasiões especiais, ajudam o varejista a reforçar sua imagem de provedor especial de valor para o consumidor.
- **Categoria de Conveniência** — Melhoram a imagem do ponto-de-venda e reforçam a imagem de atendimento completo das necessidades do consumidor.

Outro fator essencial na montagem das categorias é o entendimento de seus papéis na contribuição para a margem bruta em função do volume de vendas gerado, o que poderá orientar as táticas de ação para cada uma das categorias, buscando, ao mesmo tempo, a motivação de compras, a satisfação do consumidor e a otimização da rentabilidade da operação.

Quadro 11 Matriz de análise de classificação de categorias por margem

% de margem bruta

↑	Alto	Flagship	Gerador de caixa	Gerador de margem
	Baixo	Gerador de tráfego	Sob pressão	Reavaliação
		Alto	Médio	Baixo

← Vendas em valor

Segundo Alvarez (2008), para a implantação do gerenciamento de categorias, é fundamental a integração profunda entre indústria e varejistas, no desenvolvimento do trabalho conjunto e na busca de resultados e metas comuns. Os fornecedores que assumem o papel principal nesse envolvimento são chamados de “Capitães de Categoria” e cabe a eles a responsabilidade de avaliar a categoria, sugerir a variedade de produtos e marcas, preparar os planogramas, acompanhar os resultados com os varejistas e estabelecer planos de ação de eventuais correções necessárias. Em alguns casos, pode ainda gerenciar os estoques e o abastecimento do ponto-de-venda.

Essa atividade se torna benéfica para ambos os envolvidos; de um lado, o varejista terá um estudo e uma avaliação detalhada da categoria, e poderá decidir entre aceitar integralmente as sugestões ou submetê-las a outros fornecedores para ter uma avaliação mais ampla das ações e estratégias a serem aplicadas e, de outro lado, o fornecedor terá acesso às informações da categoria e influenciará as ações do ponto-de-venda, tanto de sua empresa quanto de seus concorrentes. Poderá ainda buscar novos locais de exposição para seus produtos e novas formas de aumentar a venda de seus produtos aos consumidores finais.

Alvarez (2008) ainda explica que um projeto de desenvolvimento de um gerenciamento de categorias deve passar por seis fases:

- **Identificar os clientes potenciais:** Os clientes são identificados a partir de estudos, estatísticas internas e observações do mercado. Ao mesmo tempo, é preciso avaliar as experiências anteriores com os clientes, os projetos já desenvolvidos e a maturidade do relacionamento comercial entre as partes.
- **Despertar o interesse pelo projeto:** O projeto deve ser discutido com um enfoque de desenvolvimento de negócios no longo prazo e no interesse em compartilhar as informações do negócio.
- **Estabelecer a modelagem do projeto:** É importante estabelecer objetivos comuns e acordar nos objetivos e ações a serem realizadas. Definir claramente o tamanho da amostra, o tempo do teste, os líderes do projeto, a informação a compartilhar, os objetivos de giro e margens esperadas.

- **Acompanhamento da execução do projeto:** Definir responsáveis pelo acompanhamento com autonomia para tomada de decisões de mudanças e correções no projeto. Definir reuniões periódicas de acompanhamento, correção de rumos e definição dos indicadores que indiquem a evolução do processo.
- **Momentos de controle e reavaliação:** Em períodos de 3 ou 6 meses deve-se realizar uma ampla avaliação, comparando os resultados obtidos com os dados de evolução de mercado, da categoria e das marcas participantes. Identificar os pontos de melhoria e estabelecer novas ações e novos objetivos.
- **Definição da expansão do projeto:** A partir do sucesso obtido nos testes, fixar quais categorias devem ser incorporadas no modelo, definindo responsáveis e recursos e aplicando o modelo de sucesso desenvolvido durante os testes.

Cônsoli et al. (2010) apresentam "Dez sugestões para se realizar um planograma de sucesso":

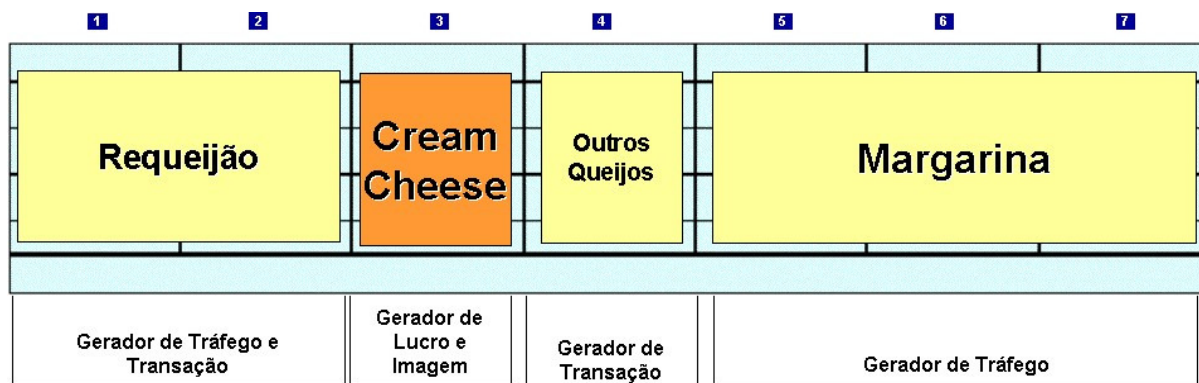
- Produtos sazonais devem ter mais espaço no ponto de venda durante suas épocas de maior venda.
- Exposição conjunta de produtos correlacionados entre si, que são utilizados na mesma ocasião de uso. Isso reduz o tempo de busca.
- O número de frentes de cada produto depende de seu giro em cada loja. Produtos que giram mais devem ter mais frentes e vice-versa.
- Todos os tamanhos e/ou variedades de um produto devem (em geral) ser expostos juntos para que o consumidor tenha maior opção de escolha.
- Quanto menos conhecida uma marca ou produto, mais vantagens em se expor por cor, pois o contraste de cor é o primeiro a ser reconhecido pelo shopper.
- A exposição vertical (cada coluna, de cima a baixo na prateleira com itens de uma única marca) facilita a comparação entre marcas, enquanto a exposição horizontal (cada linha da prateleira com uma única marca) facilita a comparação entre produtos.

- Os produtos de maior giro devem ficar no meio e os de menor giro, nas pontas, e os mais rentáveis devem ter o espaço mais visível.
- Expor as marcas adultas nas prateleiras de cima e as marcas infantis nas prateleiras de baixo.
- Não deixar categorias de impulso dentro de armários de vidro. Isso inibe a compra.
- A organização da gôndola por "solução" aumenta a conveniência do shopper, que encontra itens complementares todos reunidos num só lugar.

Segundo Blessa (2003), ao se expor um produto em seu ponto normal (gôndolas da loja), o produto impulsor (líder da categoria), deve ficar posicionado de forma a puxar as vendas dos outros menos importantes. Na verdade, os outros produtos é que pegam uma carona na posição privilegiada do campeão de vendas. Os impulsores geralmente são produtos de consumo obrigatório ou líderes de mercado. Como a maioria das pessoas é destra, os produtos que precisam de impulso devem posicionar-se à direita do principal produto (do líder), para terem um acesso mais fácil.

Para exemplificar o tema, pode-se observar a estratégia utilizada pela empresa Kraft Foods Brasil que, em 2003, realizou um projeto de gerenciamento de categoria do produto Cream Cheese Philadelphia, na ocasião de seu relançamento no Brasil. As análises e pesquisas realizadas revelaram que a melhor posição de exposição de Philadelphia na gôndola, ocorria entre a categoria de requeijão (gerador de tráfego), e queijos Premium (gerador de transação).

Figura 48 Gerenciamento de categoria Cream Cheese Philadelphia



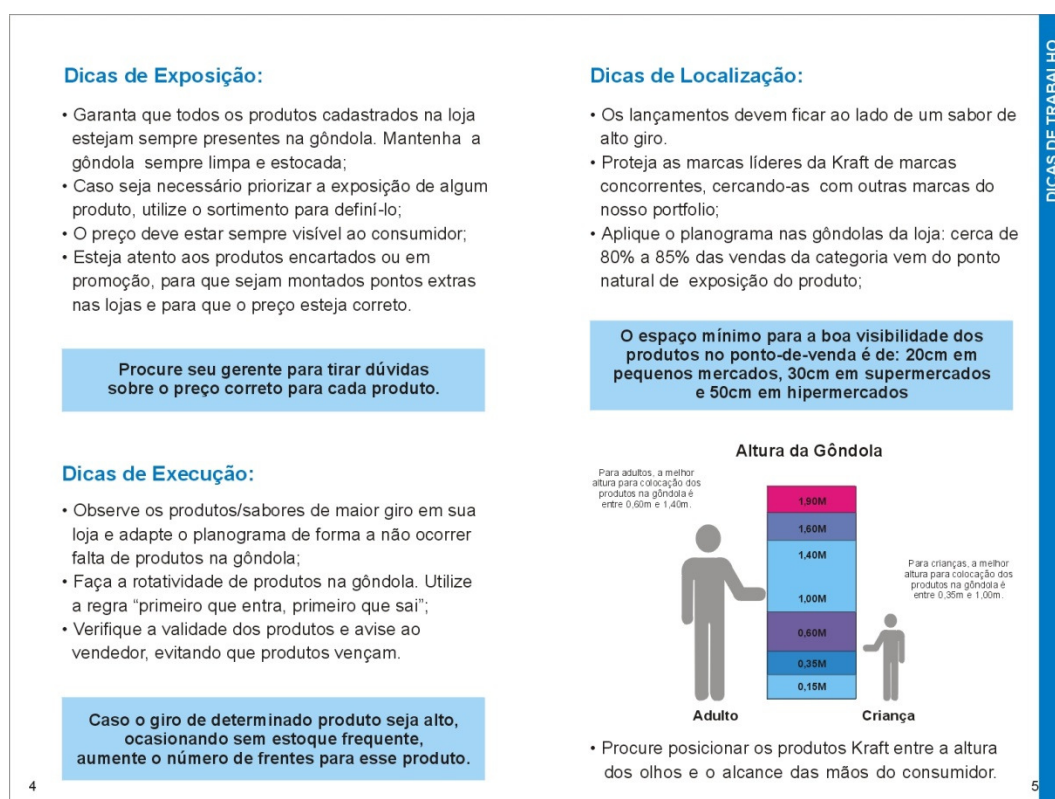
Fonte: arquivo pessoal da autora (2003).

Na terminologia utilizada pela empresa, um produto “Gerador de Tráfego” é o motivo para um consumidor se deslocar até aquele corredor da loja. Neste caso, os geradores de tráfego do corredor de refrigerados são o Requeijão e a Margarina. No estudo de gerenciamento de categoria para Philadelphia, posiciona-se o produto ao lado direito de requeijão, por se tratar de uma comparação direta de uso pelo consumidor, e afastado de margarina, evitando-se comparações de preço.

Um produto “Gerador de Transação” denomina um produto que aumenta a ticket médio de compras do consumidor. São produtos mais caros e que apresentam alto volume de vendas, mas sua margem de lucratividade para o varejista é baixa. É o caso de Requeijão e Outros Queijos. Um produto “Gerador de Lucro e Imagem” é aquele produto caro, não encontrado em todas as lojas (Imagem) e apresentam alta margem de lucratividade ao varejista. Philadelphia se encontra nesta classificação.

A empresa Kraft Foods lançou ainda um guia de execução para a equipe de promotores, com orientações sobre planogramas de exposição de todas as categorias de produtos comercializadas em 2004. Este material exemplifica o trabalho de gerenciamento de categorias, conforme ilustrado na figura 49.

Figura 49 Guia de Execução Kraft Foods Brasil



Soluções Vendedoras!!

Este guia de execução existe para ajudá-lo! Aqui você encontrará as melhores ferramentas, dicas e soluções para o aumento das vendas de seus clientes!

Você já conhece o Kraft Plus?



Kraft Plus é um conjunto de ferramentas, desenvolvido pela Kraft, que aumentam suas vendas, ajudam a planejar com maior eficiência o sortimento e a exposição dos produtos nas gôndolas. Com Kraft Plus temos as melhores soluções de negócios para seus clientes, para os consumidores e para a cadeia de suprimentos.

Conheça suas principais ferramentas de demanda:

Sortimento:

Ferramenta que define quais são os produtos, marcas e sabores essenciais para cada tipo de cliente. Com ele, você conseguirá identificar os produtos que devem ser priorizados em suas vendas, com base no grau de importância para o consumidor.

Sortimento = produto certo no lugar certo

2

Planograma:

Esta ferramenta demonstra o espaço que cada produto Kraft deve ocupar nas gôndolas dos clientes, ajudando o consumidor a localizar rapidamente os sabores e as marcas preferidas.

A forma como os produtos devem estar organizados segue a lógica de procura dos consumidores, além de levar em conta o giro médio de cada produto – quanto maior a procura, maior o espaço dedicado.

Planograma = espaço, localização e quantidade certos para cada produto

Materiais de Merchandising:

São materiais utilizados nos pontos-de-venda, que proporcionam informação e melhor visibilidade dos produtos e marcas, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. É responsável pela apresentação destacada dos produtos na loja, criando espaço e visibilidade, de tal maneira que acelere sua rotatividade.

Merchandising = visibilidade

3



Plástico Forração e Dispenser

Utilize para aumentar a visibilidade da marca na montagem de pontos extras de biscoitos, forrando os dispensers ou caixas de embarque na base do ponto extra.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Plástico Forração: 50 x 0,7 m
Dispenser: 0,7 x 0,54 x 0,54 m

Display Check Stand Trakinas

Indicado para exposição de Trakinas em pontos de alto fluxo da loja, como check outs, padarias, bebidas, chocolates, perecíveis e brinquedos.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,54 x 1,53 x 0,40 m

Capacidade: x caixas de embarque



Clip Strip Mini Bits

Deve ser utilizado em pontos de alto fluxo da loja, especialmente o setor de bebidas.

Medidas (Larg. x Alt.): 14 x 96 cm
Capacidade: 10 embalagens
Quantidade por tipo de loja:
SM 10 a 19 CKO: mínimo 3 peças
SM 20 a 49 CKO: mínimo 4 peças
SM 50+ CKO: mínimo 5 peças



44



Canaletas Transparentes e Tiras de Gôndola

Estes materiais devem ser utilizados para demarcar o espaço de nossas marcas na gôndola (ponto natural).

Tiras de Gôndola disponíveis em estoque: Nabisco, Club Social, Club Social Integral, Bon Gouter, Chococia, Oreo, Flash, Mini Bits, Trakinas Power e Trakinas Regular.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Tiras de gôndola: 3,8 x 43 cm
Canaletas: 43 x 4,2 x 4,2 cm

Display Oreo (Exclusivo SP e Grande Varejo)

Indicado para exposição de Oreo Chocolate e Baunilha, em pontos de alto fluxo da loja, como check outs, setores de padaria, bebida, chocolate, salgadinhos e perecíveis.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Display Oreo: 0,35 x 1,78 x 0,50 m

Capacidade: 2 caixas de embarque.



Infláveis

- Inflável Grande: pode ser utilizado do lado de fora da loja, chamando a atenção dos consumidores para os lançamentos.
- Mini Inflável: deve ser utilizado em topos de exposições no ponto extra.

Outros materiais disponíveis em estoque para a categoria: Coroas de Pilha e Wobblers de lançamentos.

45



Plástico Forração e Dispenser

Utilize para forrar dispensers ou caixas de embarque na base do ponto extra.

Medidas (Larg. x Alt. X Prof.):
Plástico Forração: 50 x 0,7 m
Dispenser: 0,7 x 0,54 x 0,54 m

Display Check Stand

Utilize para expor as marcas Lacta em locais de alto fluxo da loja, (padaria, check out, biscoitos, brinquedos), estimulando a compra por impulso.

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,54 x 1,53 x 0,40 m

Capacidade:

Gancho: 110 Confeti 100g
1° prateleira: 20 pcts Bombons c/ 5 e 16 pcts Bombons 250g
2° prateleira: 76 pcts de Multipack (Laka, D Negro, Lancy, Sonho Mais)
2° prateleira: 110 Tabletes 200g (Lacta, Shot, D Negro, Laka)
3° prateleira: 62 unidades Bis



Canaletas Transparentes e Tiras de Gôndola



Estes materiais devem ser utilizados para demarcar o espaço de nossas marcas na gôndola (ponto natural).

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Tiras de gôndola: 3,8 x 43 cm
Canaletas: 43 x 4,2 x 4,2 cm

Tiras de Gôndola disponíveis em estoque: Lacta, Bis Laranja, Sonho de Valsa Branco, Laka Cream e Linha Lacta Tabletes.



Display Cubeta 3 Bocas

Deve ser utilizado para exposição de bombons bola avulsos. Favorece aumento de vendas se expostos próximo ao caixa (check out).

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Cubeta 3 bocas: 0,28 x 0,35 x 0,17 m
Capacidade: 6 kg de bombons bola.

Clip Strip Confeti

Deve ser utilizado em pontos de alto fluxo da loja e próximo aos setores de bebidas de 200ml, biscoitos, brinquedos e produtos infantis.

Medidas (Lar. x Alt.): 11 x 96 cm
Capacidade: 10 embalagens
Quantidade por tipo de loja:
SM 10 a 19 CKO: mínimo 3 peças
SM 20 a 49 CKO: mínimo 4 peças
SM 50+ CKO: mínimo 5 peças



Display jumbo

Deve ser utilizado para exposição de bombons bola avulsos. Favorece maior aumento de vendas se expostos próximo ao caixa (check out).

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,55 x 1,30 x 0,55 m
Capacidade 39Kg

Outros Materiais Disponíveis em estoque para a categoria: Coroas de Pilha, Wobblers de lançamentos e material da Promoção "Tudo por um Bis".



Plástico Forração

Utilize para forrar dispensers ou caixas de embarque na base do ponto extra de Maguary.

Medidas (Larg. x Alt. X Prof.):
Plástico Forração: 50 x 0,7 m

Display Check Stand

Utilize para expor o produto em locais de alto fluxo da loja (setor de padaria, água mineral, horti-fruti ou check out) estimulando a compra por impulso.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,54 x 1,53 x 0,40 m

Capacidade: 112 gf Maguary



Canaletas Transparentes e Tiras de Gôndola



Estes materiais devem ser utilizados para demarcar o espaço de nossas marcas na gôndola (ponto natural).

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Tiras de gôndola: 3,8 x 0,43m
Canaletas: 43 x 4,2 x 4,2cm



Display Maguary Vit

Utilize para exposições de Maguary Vit junto a categoria de leite longa vida.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Display Vit: 0,21 x 1,67 x 0,16 m

Capacidade: 3 caixas de embarque.

Infláveis

Inflável Grande: utilize do lado de fora da loja, chamando atenção dos consumidores para os lançamentos ou internamente em pontos extras.

Mini Inflável: deve ser utilizado em topos de exposições no ponto extra ou no ponto natural, divulgando ofertas.



Outros materiais disponíveis em estoque para a categoria: Cartaz, Stopper e Wobbler.



Plástico Forração

Utilize para forrar dispensers ou caixas de embarque na base do ponto extra de bebidas.

Medidas (Larg. x Alt. X Prof.):
Plástico Forração: 50 x 0,7 m

Procure expor apenas a marca referente ao plástico, evitando exposições confusas ao consumidor (ex: exposição de Clight sobre um plástico de Tang).

Display Check Stand

Utilize para expor os refrescos em locais de alto fluxo da loja (setor de padaria, água mineral, check out, etc). Explore as áreas de oportunidade*.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,54 x 1,53 x 0,40 m

Capacidade: Tang 64dp, Clight 160dp e Fresh 64dp.



Display Combate

Utilize para expor maior volume de refrescos em locais de alto fluxo da loja (setor de padaria, água mineral, check out, etc). Explore áreas de oportunidade*.

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,90 x 2,15 x 0,43 m

Capacidade: Tang 84dp, Clight 168dp e Fresh 84dp.



47



Canaletas Transparentes e Tiras de Gôndola

Estes materiais devem ser utilizados para demarcar o espaço de nossas marcas na gôndola (ponto natural).

Tiras de Gôndola disponíveis em estoque: Tang, Tang Plus, Clight e Clight Fibras.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Tiras de gôndola: 3,8 x 43 cm
Canaletas: 43 x 4,2 x 4,2 cm

Clip Strip Bebidas em Pó

Deve ser utilizado próximo ao setor de bebidas de água mineral. Explore áreas de oportunidade*.

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Clip Strip Tang: 0,12 x 1,05 x 0,06
Clip Strip Fresh e Clight: 0,10 x 1,05 x 0,06

Capacidade: Tang 42env, Clight 84env e Fresh 49env.

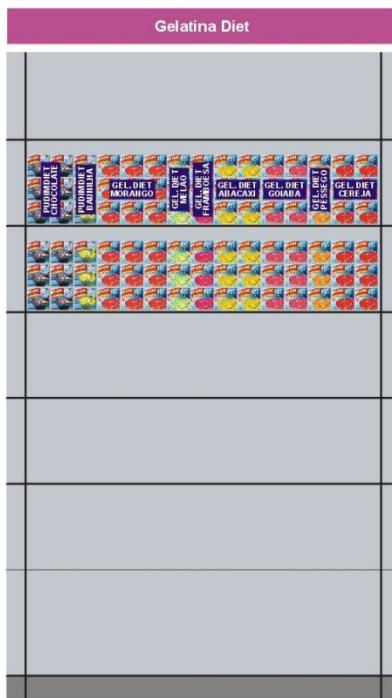
Quantidade por tipo de loja:
SM 10 a 19 CKO: mínimo 3 peças
SM 20 a 49 CKO: mínimo 6 peças
SM 50+ CKO: mínimo 9 peças

* Áreas de Oportunidade:
- Clight: setor de beleza feminina.
- Tang e Fresh: setor infantil e utensílios domésticos.



Outros materiais disponíveis em estoque para a categoria: Cartaz, Cartazete, Coroa de Pilha, Stopper e Wobbler.

48



Dica: Aproveite a oportunidade de expor as Gelatinas Diet no setor de produtos diet.

57



Plástico Forração

Utilize para forrar dispensers ou caixas de embarque na base do ponto extra.

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Plástico Forração: 50 x 0,7 m
Dispenser: 0,7 x 0,54 x 0,54 m

Display Check Stand

Utilize para expor as marcas Royal em locais de alto fluxo da loja, (VERIFICAR), estimulando a compra por impulso.
Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,54 x 1,53 x 0,40 m

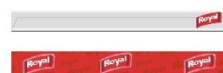
Capacidade: 400 unidades



Canaletas Transparentes e Tiras de Gôndola

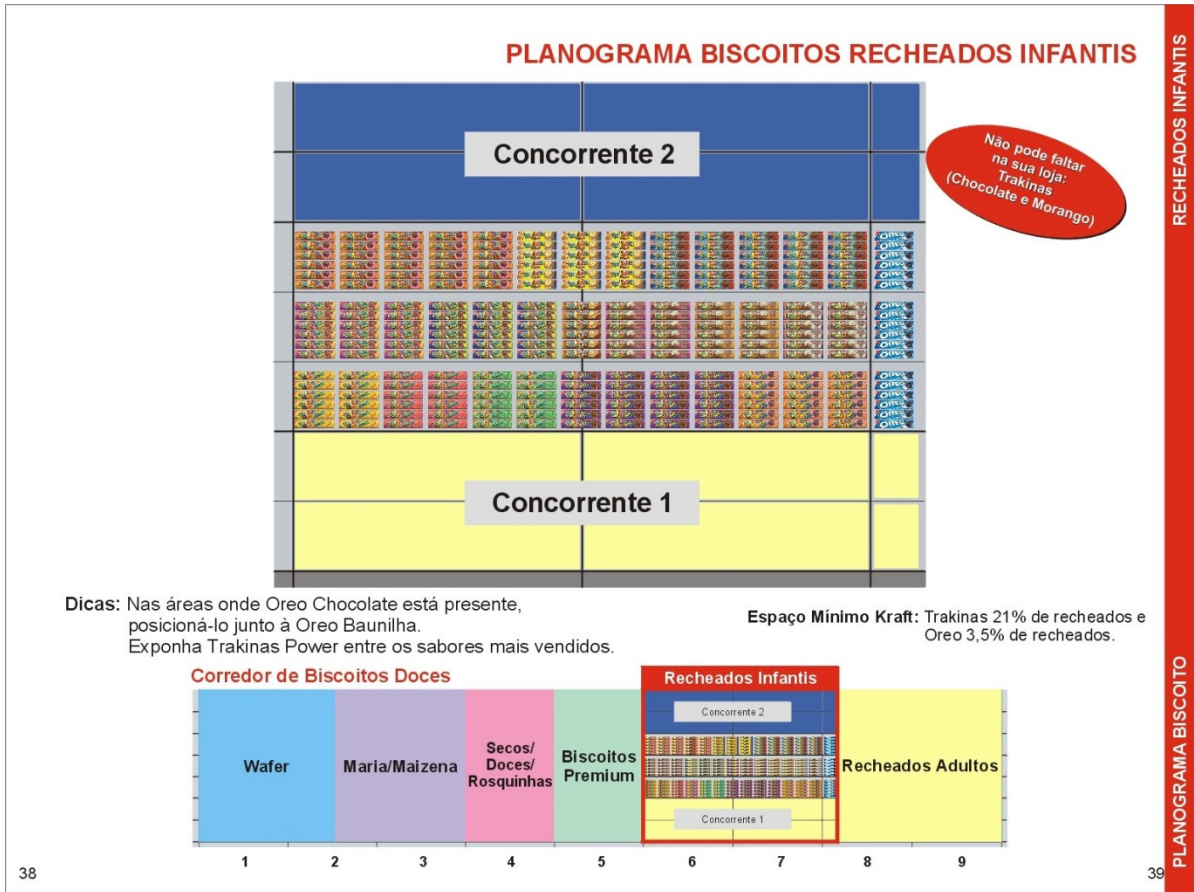
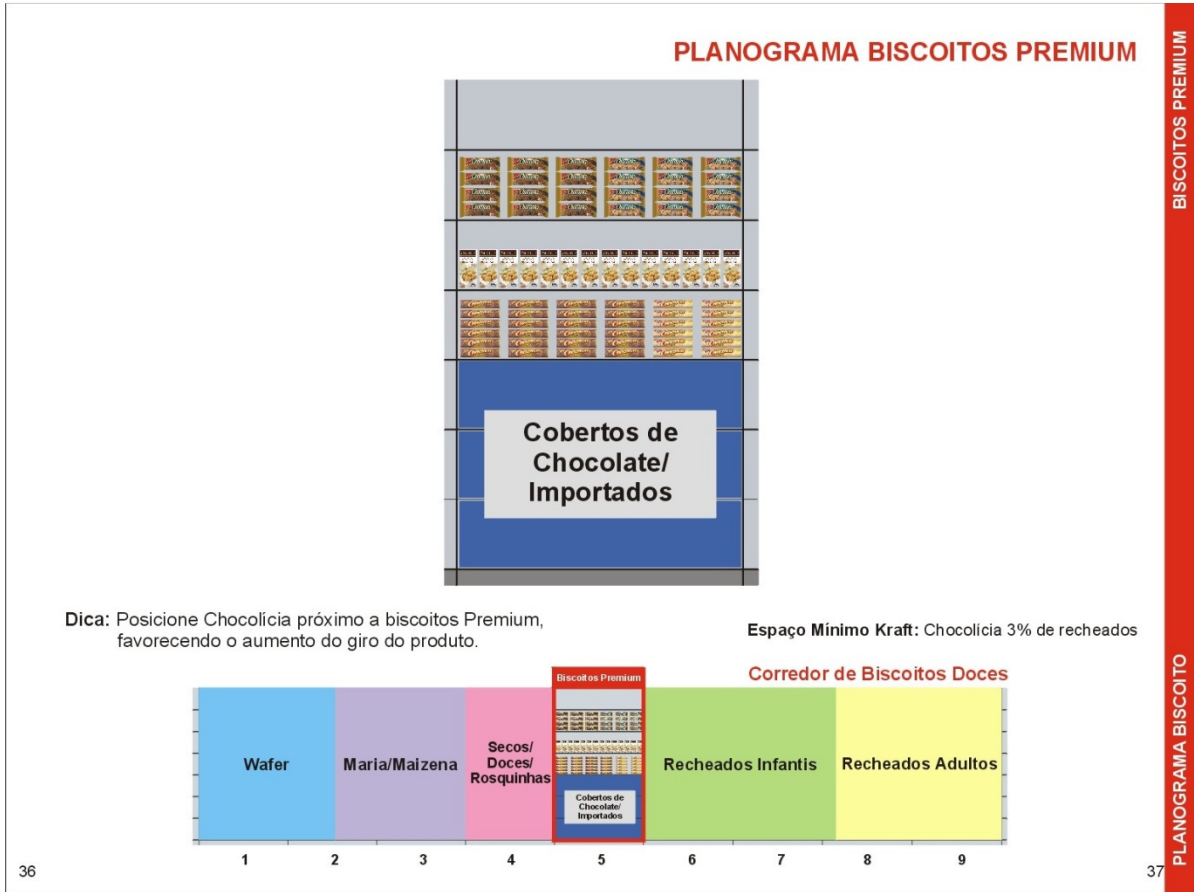
Estes materiais devem ser utilizados para demarcar o espaço de nossas marcas na gôndola (ponto natural).

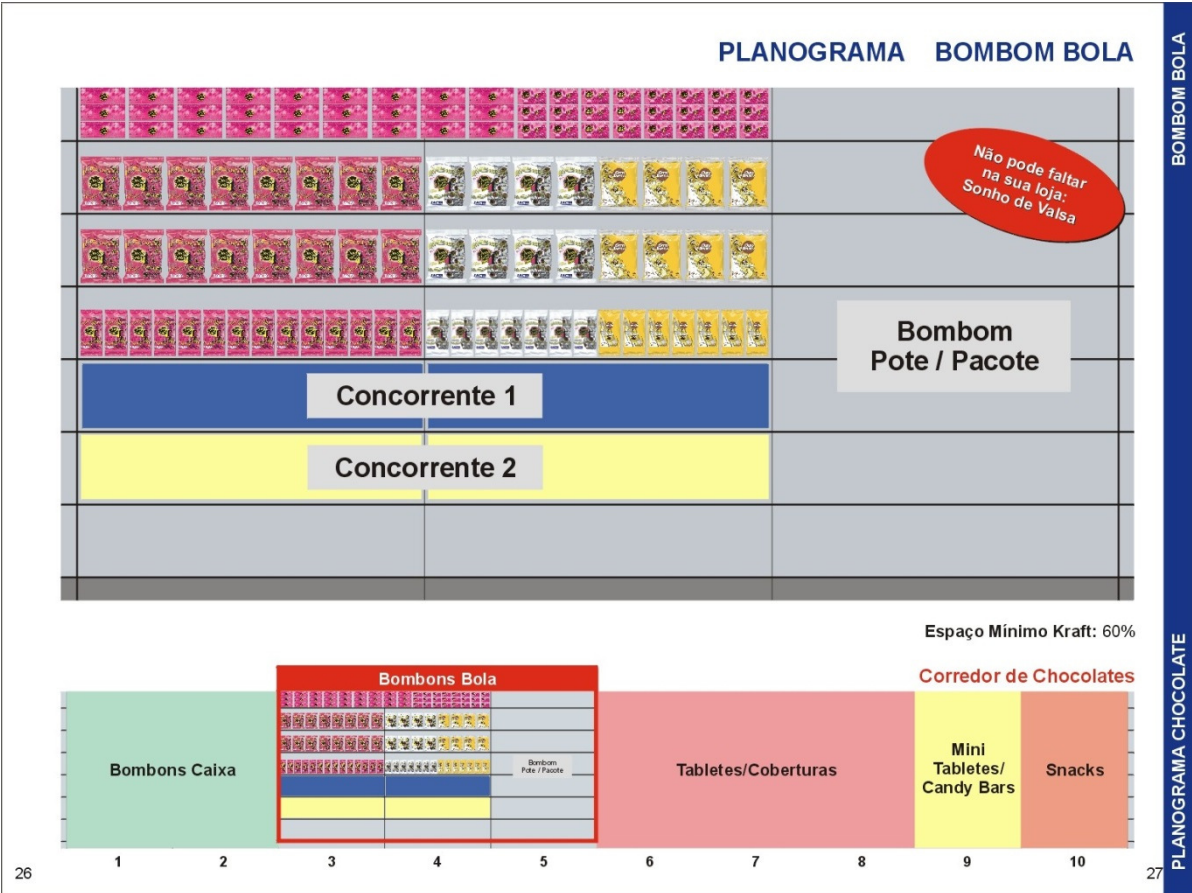
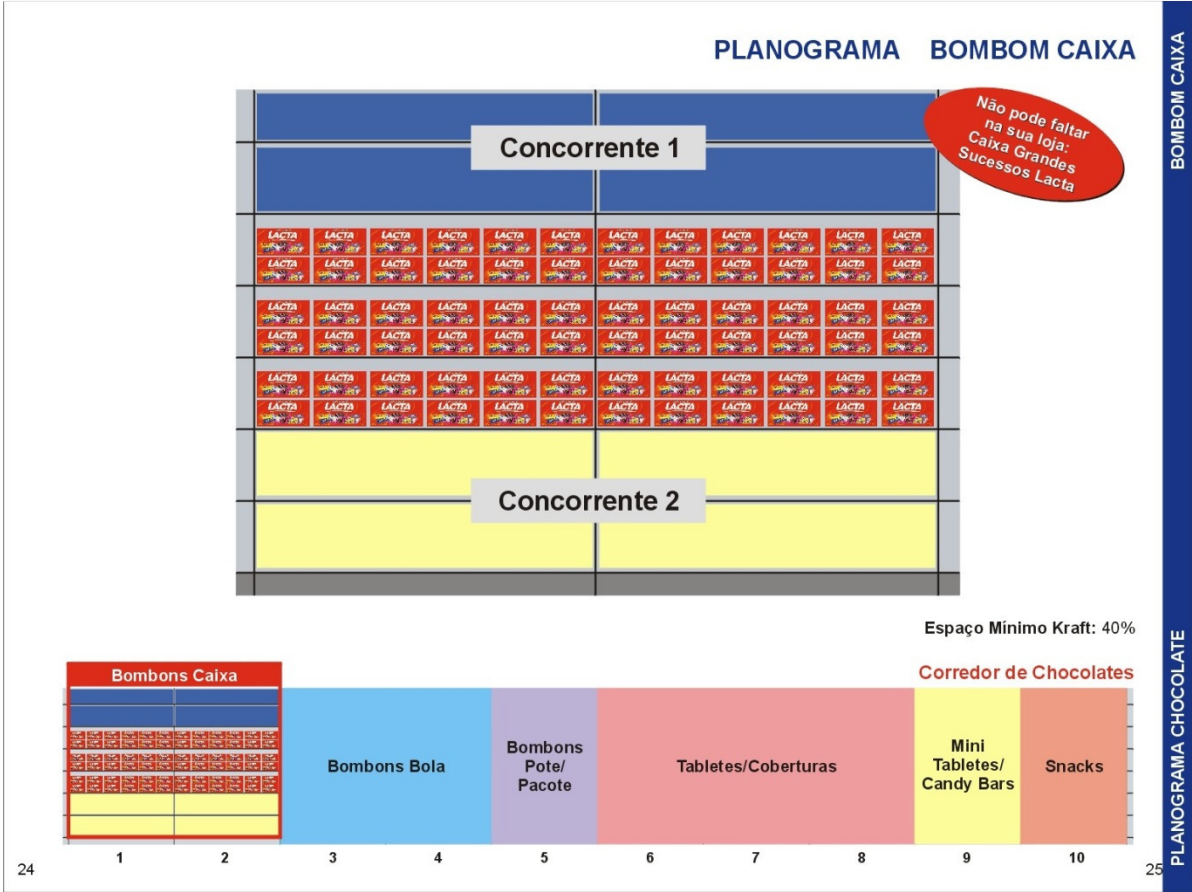
Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Tiras de gôndola: 3,8 x 43 cm
Canaletas: 43 x 4,2 x 4,2 cm



Outros Materiais Disponíveis em estoque para a categoria: Cartaz e Wobbler.

58





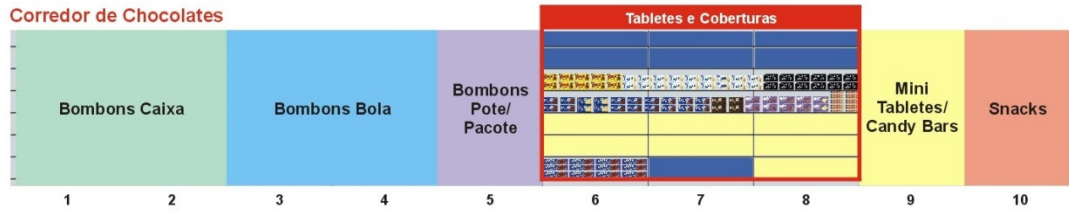
PLANOGRAMA TABLETES E COBERTURAS



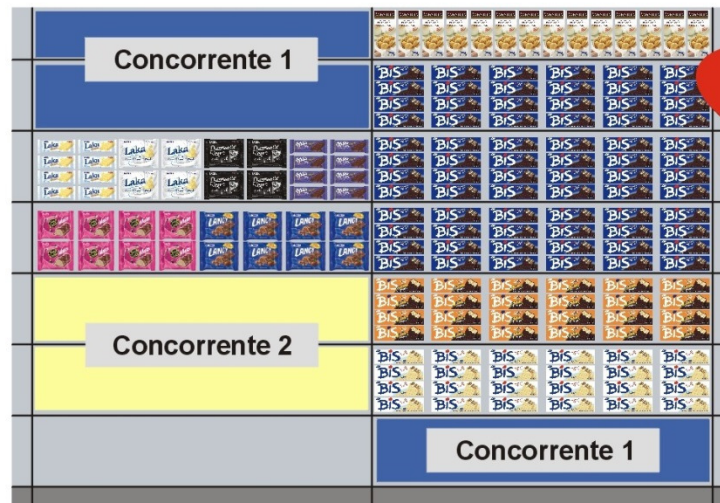
Dica: Exponha mini tabletes e bombons próximo ao caixa (check out), além do ponto natural, favorecendo a compra por impulso.

Espaço Mínimo Kraft: 30%

Corredor de Chocolates

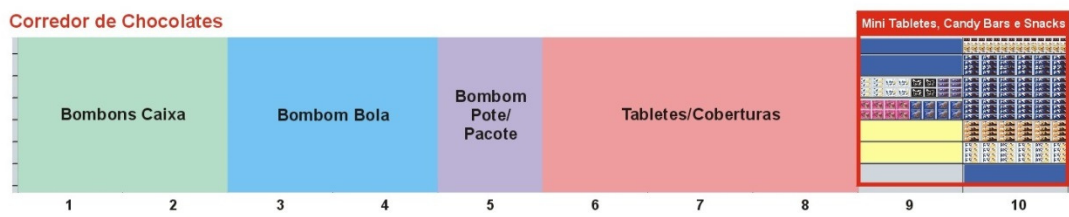


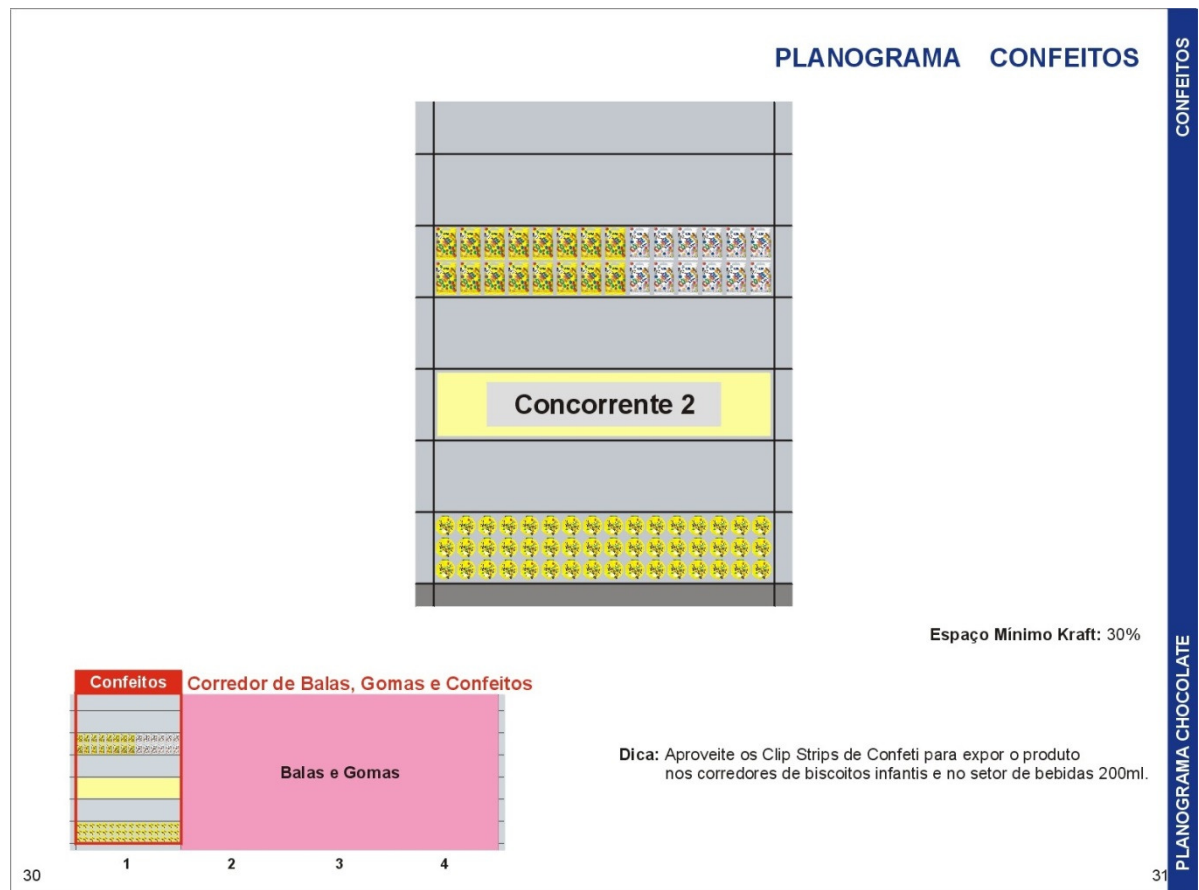
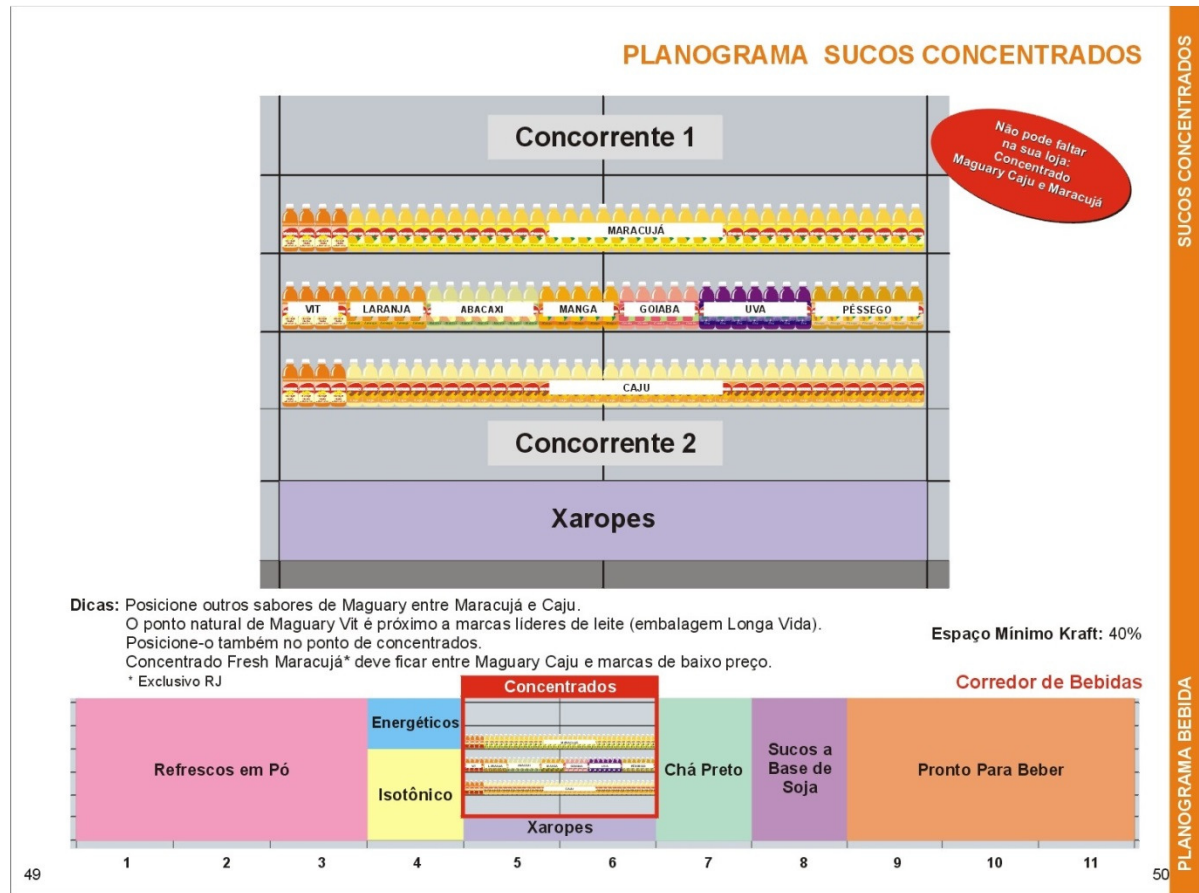
PLANOGRAMA MINI TABLETES, CANDY BARS E SNACKS



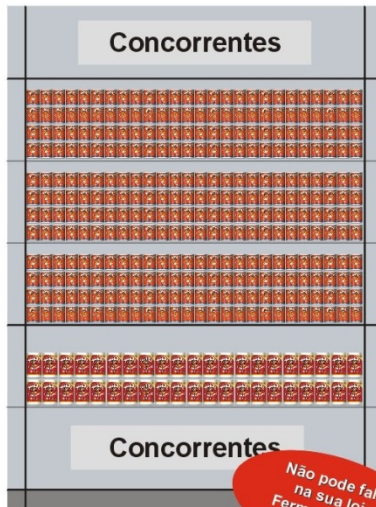
Espaço Mínimo Kraft: Bis 85% e Mini Tabletes/ Candy Bars 15%

Corredor de Chocolates





PLANOGRAMA FERMENTO EM PÓ



Dicas: Utilize o display "Royalzinho" para posicionar o Pó Royal próximo ao ponto de ovos e farinha, gerando volume incremental!

Mantenha a proporção de espaço de $\frac{3}{4}$ para Fermento Royal 100g e $\frac{1}{4}$ para Fermento Royal 250g.

Espaço Mínimo Kraft: 70%

59

FERMENTOS



Display Meia Lua Royal

Utilize para expor o fermento Royal próximo ao setor de mercearia seca da loja (farinha, açúcar, etc).

Medidas (Larg. x Alt. x Prof.):
Check Stand: 0,60 x 1,95 x 0,40 m
Capacidade: 430 latas de 100g

Display Royalzinho

Deve ser utilizado próximo ao corredor de mercearia da loja (ovos, farinha, açúcar, etc).

Medidas (Lar. x Alt. x Prof.):
Royalzinho: 0,11 x 0,36 x 0,10 m

Capacidade: 14 unidades de 100g

Quantidade por tipo de loja:
SM 10 a 19 CKO: mínimo 5 peças
SM 20 a 49 CKO: mínimo 8 peças
SM 50+ CKO: mínimo 8 peças



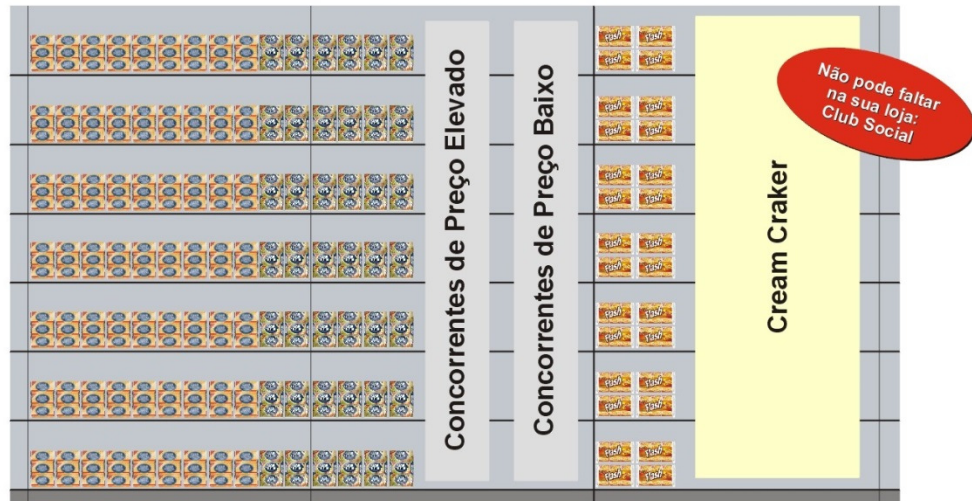
Outros Materiais Disponíveis em estoque para a categoria:
Faixa de gôndola e Plástico forração.

FERMENTOS

MATERIAL DE MERCHANDISING

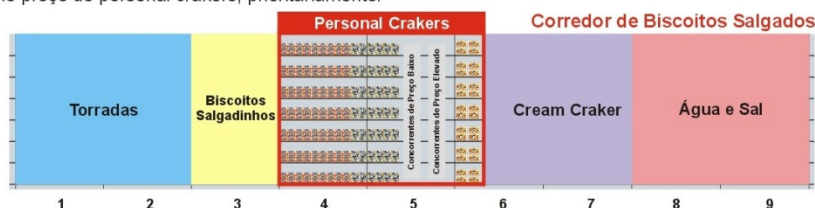
60

PLANOGRAMA BISCOITOS PERSONAL CRACKERS



Dicas: Exponha Flash longe de Club Social.
Exponha Flash próximo aos concorrentes de baixo preço de personal crackers, prioritariamente.

Espaço Mínimo Kraft: Club Social 65%
Flash 13%



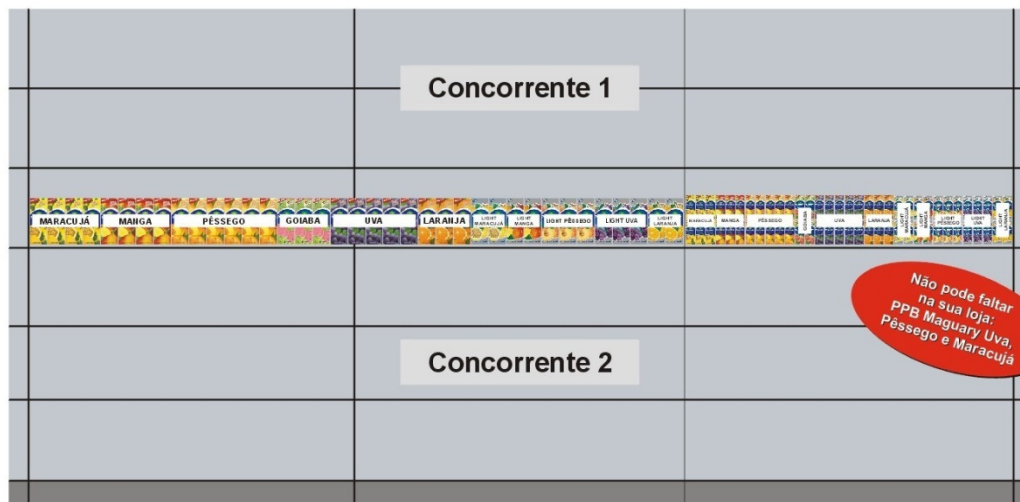
42

43

PERSONAL CRACKERS

PLANOGRAMA BISCOITO

PLANOGRAMA BEBIDA



Corredor de Bebidas

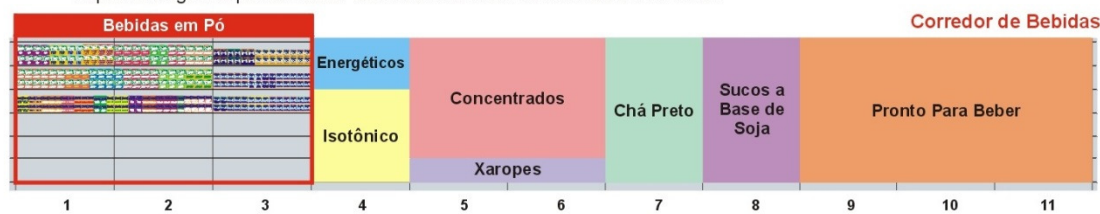


52

REFRESCO EM PÓ

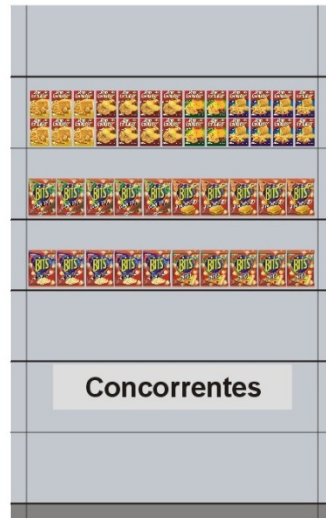


Espaço Mínimo Kraft: 50%



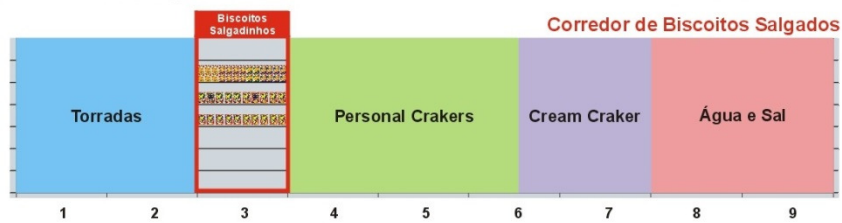
47

PLANOGRAMA BISCOITOS SALGADINHOS



Dica: O ponto natural de Bon Gouter e Mini Bits deve ser no setor de biscoitos salgadinhos.

Espaço Mínimo Kraft: Mini Bits 28% de Biscoitos Salgadinhos
Bon Gouter 15% de Biscoitos Salgadinhos

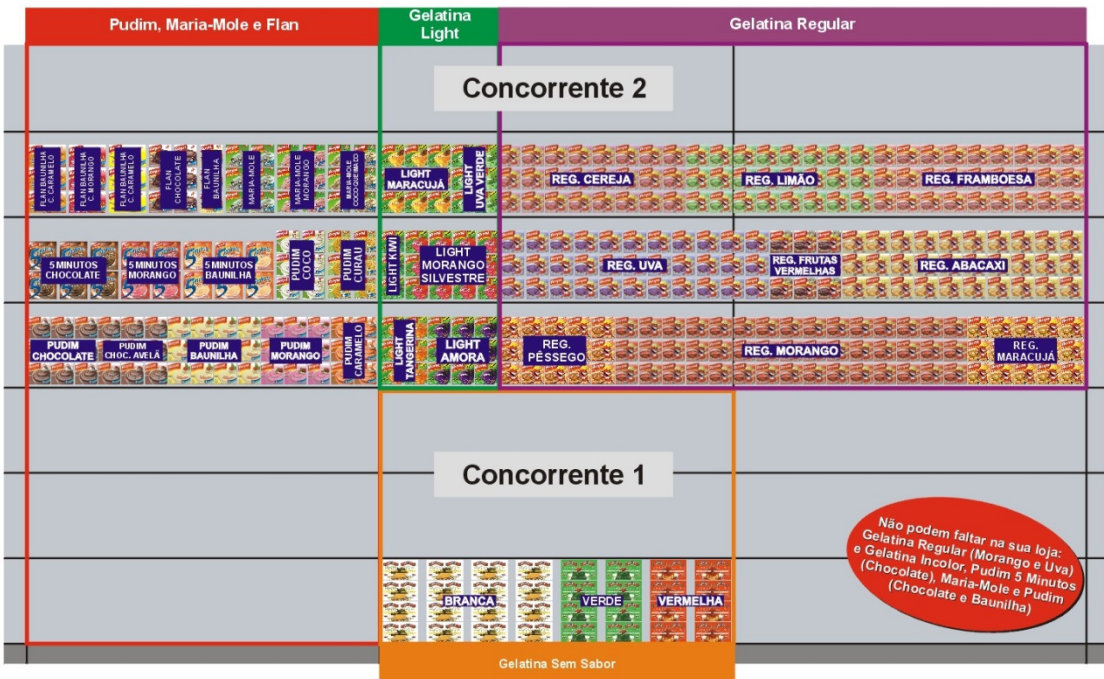


40

41

SALGADINHOS

PLANOGRAMA BISCOITO



Dicas: Aproveite a oportunidade de expor as Gelatinas Light no setor de produtos light. Exponha Pudim 5 Minutos ao lado de sobremesas instantâneas. Posicione os produtos sazonais próximo a produtos típicos para Festas Juninas.

Espaço Mínimo: 40% em sobremesas.

55

56

SOBREMESAS

PLANOGRAMA SOBREMESA

PRIORIDADE 1 DE VENDAS 10 A 19 CKO

BOMBOM	<ol style="list-style-type: none"> Caixa Grandes Sucessos 400g <hr/> <ol style="list-style-type: none"> Sonho de Valsa 250g Sonho de Valsa 105g Ouro Branco 250g Ouro Branco 105g Sonho de Valsa Branco 250g Sonho de Valsa Branco 105g Sonho de Valsa Caixa 126g Sonho de Valsa Lata 	CONFEITOS	<ol style="list-style-type: none"> Confeti ao Leite 100g Confeti Laka 100g Mini Confeti 	BISCOITO DOCE	<ol style="list-style-type: none"> Trakinas Chocolate 164g Trakinas Morango 164g Trakinas ++ Chocolate Trakinas ++ Morango Trakinas 1/2 Choc / Choc Branco Trakinas 1/2 Choc / Morango Trakinas Doce de Leite Chocolícia Chocolate Trakinas Chocolate c/ mel Chocolícia Chocolate Branco Chocooky Chocolate Oreo Baunilha
	<ol style="list-style-type: none"> Laka 200g Diamante Negro 200g Shot 200g Lacta ao Leite 170g Lacta Branco 170g Lacta Flocos 170g Amaro 170g Laka Cereais 180g Milka Leite 200g Cobertura Lacta Lacta Coco 170g 		<ol style="list-style-type: none"> Club Social Regular Club Social Integral Flash (Regional) 		<ol style="list-style-type: none"> Trakinas Power Flocos Trakinas Power Morango e Leite Condensado Trakinas Power Leite e Mel Oreo Chocolate (SP)
	<ol style="list-style-type: none"> Lancy MP Laka Cream 80g Milka Cream 80g Sonho Mais MP <hr/> <ol style="list-style-type: none"> Bis ao Leite Bis Laka Bis Laranja Amandita 		<ol style="list-style-type: none"> Bon Gouter Provolone Bon Gouter Suíço Bon Gouter Parmesão Bon Gouter Tomate Seco MiniBits Cebolinha 70g MiniBits Salgadinho 70g MiniBits Pizza 70g MiniBits Cheese Burger 70g 		<p>PRIORIDADE 1 CHOCOLATE E BISCOITO</p> <p>PRODUTOS QUE NÃO PODEM FALTAR EM CLIENTES DE 10 A 19 CKO.</p> <p>OS LANÇAMENTOS SÃO CONSIDERADOS COMO PRIORIDADE 1 DE VENDAS.</p>

6

7

PRIORIDADE 1 DE VENDAS 10 A 19 CKO

PRONTO PARA BEBER REGULAR	<ol style="list-style-type: none"> Maguary Uva 1L Maguary Pêssego 1L Maguary Maracujá 1L Maguary Manga 1L Maguary Uva 200ml Maguary Pêssego 200ml Maguary Maracujá 200ml Maguary Manga 200ml Maguary Laranja 1L 	GELATINA REGULAR	<ol style="list-style-type: none"> Gelatina Royal Morango Gelatina Royal Abacaxi Gelatina Royal Uva Gelatina Royal Framboesa Gelatina Royal Sem sabor incolor Gelatina Royal Limão Gelatina Royal Cereja Gelatina Royal Pêssego 	FLAN E MARIA-MOLE	<ol style="list-style-type: none"> Flan Chocolate Flan Baunilha c/ calda de caramelo Flan Baunilha <hr/> <ol style="list-style-type: none"> Maria Mole Maria Mole Morango
	<ol style="list-style-type: none"> Maguary Uva Light 1L Maguary Pêssego Light 1L Maguary Maracujá Light 1L Maguary Manga Light 1L Maguary Laranja Light 1L Maguary Pêssego Light 200ml Maguary Uva Light 200ml 		<ol style="list-style-type: none"> Gelatina Light Morango Silvestre Gelatina Light Amora Gelatina Light Maracujá Gelatina Light Tangerina Gelatina Light Uva Verde <hr/> <ol style="list-style-type: none"> Gelatina Royal Diet Morango Gelatina Royal Diet Cereja Gelatina Royal Diet Framboesa Gelatina Royal Diet Abacaxi 		<ol style="list-style-type: none"> Fermento Royal 100g Fermento Royal 250g
	<ol style="list-style-type: none"> Concentrado Caju Concentrado Maracujá Concentrado Uva Concentrado Abacaxi Concentrado Fresh Maracujá (RJ) 		<ol style="list-style-type: none"> Pudim 5 minutos Chocolate Pudim Royal Baunilha Pudim Royal Chocolate Pudim 5 minutos Morango Pudim Royal Chocolate / Avelã Pudim 5 minutos Baunilha Pudim Royal Morango Pudim Royal Coco 		<p>PRIORIDADE 1 BEBIDAS E SOBREMESAS</p> <p>A CATEGORIA DE REFRESCOS EM PÓ TEM PRIORIDADES DIFERENTES POR REGIONAL. VEJA NA PRÓXIMA PÁGINA.</p>

8

9

PRIORIDADE 1

SORTIMENTO 10 a 19 CKO

PRIORIDADE 1

SORTIMENTO 10 a 19 CKO

PRIORIDADE 1 DE VENDAS 10 A 19 CKO			PRIORIDADE 1
REGIÃO NORDESTE	REGIÃO SUL		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Fresh Maracujá 2 Fresh Laranja 3 Fresh Guaraná 4 Fresh Morango 5 Fresh Uva 6 Tang Laranja 7 Clight Laranja 8 Fresh Tangerina 9 Tang Maracujá 10 Fresh Abacaxi 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tang Laranja 2 Tang Abacaxi 3 Tang Maracujá 4 Tang Manga 5 Tang Uva 6 Tang Pêssego 7 Clight Laranja 8 Clight Abacaxi 	<ol style="list-style-type: none"> 9 Tang Tangerina 10 Tang Limão 11 Clight Fibras Pêssego 12 Clight Fibras Manga 13 Fresh Laranja 14 Fresh Abacaxi 	PRIORIDADE 1
REGIÃO CO, RJ INTERIOR, MG E ES	RIO DE JANEIRO CAPITAL	SÃO PAULO CAPITAL E INTERIOR	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Tang Laranja 2 Fresh Laranja 3 Clight Tangerina 4 Tang Uva 5 Fresh Maracujá 6 Tang Manga 7 Clight Laranja 8 Fresh Guaraná 9 Fresh Limão 10 Fresh Uva 11 Tang Pêssego 12 Fresh Morango 13 Tang Limão 14 Fresh Tangerina 15 Fresh Abacaxi 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Fresh Maracujá 2 Fresh Uva 3 Fresh Laranja 4 Fresh Morango 5 Tang Maracujá 6 Fresh Abacaxi 7 Fresh Limão 8 Clight Maracujá 9 Clight Tea Pêssego 10 Clight Fibras Pêssego 11 Fresh Manga 12 Fresh Tangerina 13 Fresh Guaraná 14 Tang Laranja 15 Clight Tangerina 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tang Laranja 2 Tang Manga 3 Tang Abacaxi 4 Tang Maracujá 5 Tang Uva 6 Tang Limão 7 Tang Pêssego 8 Tang Morango 9 Clight Tangerina 10 Clight Laranja 11 Tang Goiaba 12 Tang Pêra 13 Clight Morango 14 Clight Maracujá 15 Tang Mix Laranja Manga 16 Tang Mix Laranja Mamão 17 Fresh Maracujá 	SORTIMENTO 10 a 19 CKO

Fonte: arquivo pessoal da autora (2004).

O Gerenciamento por Categorias é um processo recente no Brasil, e muitos varejos e indústrias já estão desenvolvendo e aprimorando projetos e conseguindo resultados muito expressivos. Os investimentos em pessoas, treinamento e recursos de tecnologia crescem exponencialmente. Indústria, varejo, institutos de pesquisa e consultorias estão estudando e desenvolvendo processos. Ainda há muito para aprimorar, principalmente em relação à disponibilização e uso de toda a informação gerada no momento de compras dos consumidores, mas o Gerenciamento por Categorias no Brasil já é uma realidade. (ECR Brasil, 2013).

3.3 Gestão de precificação por canal de vendas

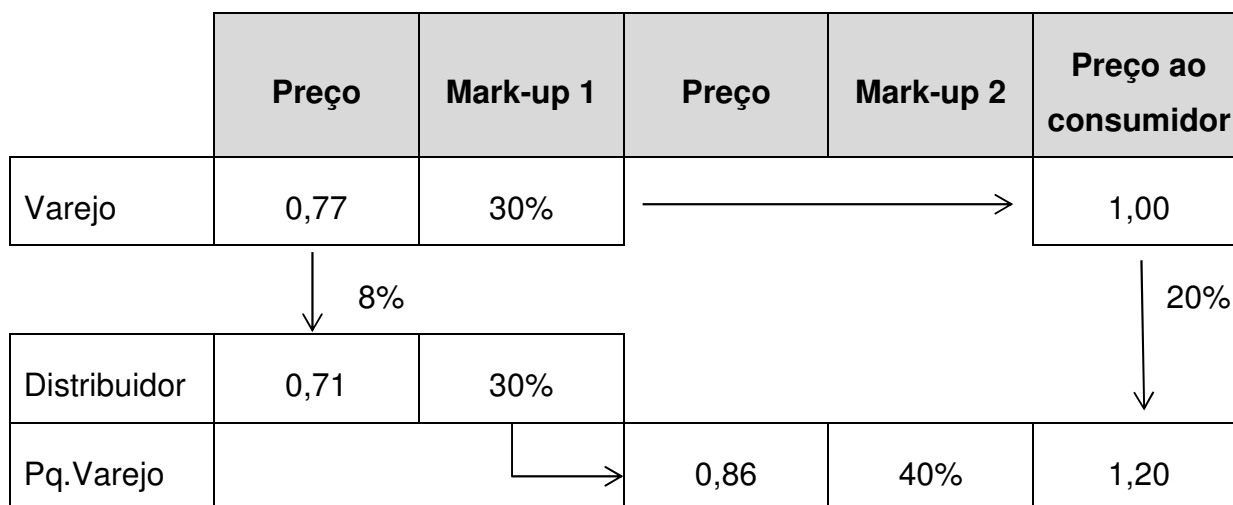
Segundo Cônsoli et al. (2010), o posicionamento de preços é uma das partes mais importantes na relação entre trade marketing e vendas das empresas, junto aos varejistas. Para ser efetivo, esse posicionamento deve partir, em primeiro lugar, de estudo apropriado de preços de venda ao consumidor e elasticidade de preços versus os concorrentes da marca. Com essas análises, é possível relacionar os preços promocionais e não promocionais ideais para cada produto ao consumidor, segregando preços por região ou canal, sem que as diferenças de preços impactem significativamente em volumes de vendas dos produtos.

Após se obterem os preços de vendas para todos os dias, a discussão deve-se voltar para os preços promocionais com os canais de vendas e grandes redes de varejo. Uma vez determinados os preços ideais ao consumidor para determinado produto, este poderá ser vendido próximo àquele preço, como forma de otimizar os volumes de vendas e as margens absolutas dos varejistas. Esse preço ao consumidor também deve ser suficiente para que tanto varejistas quanto distribuidores e intermediários possam comercializá-lo sem gerar distorções entre os preços encontrados nos formatos de varejo que o atendem. Dessa forma, varejistas, intermediários e fabricantes obtêm margem de lucro suficiente para a inserção do produto no mercado.

Neste processo, a área de trade marketing deve ser a responsável pela estratégia de preços, que deve ser definida seguindo a estratégia de preço de cada produto em cada canal de distribuição. Elabora-se, então, o “channel pricing”, que estabelece a relatividade entre o preço de compra e o preço ao consumidor.

No exemplo ilustrado do Quadro 12, a empresa estabeleceu que a relatividade de preço ao consumidor entre os diferentes formatos de varejo deveria ser de 20%. Com base no levantamento de mark-up de cada canal foi estabelecido o preço de compra. Com base no channel pricing, é elaborada a política comercial que estabelece o nível de desconto praticado em cada canal.

Quadro 12 Channel Pricing



Fonte: Cônsoli et al., 2010.

Segundo Cônsoli et al. (2010), para que o consumidor tenha um referencial de preço na mente, é fundamental que o produto tenha sempre uma faixa de preço promocional. Para tanto, aplicam as seguintes definições:

- Preço todo dia: é o preço praticado fora do período promocional. Esse deve ser o parâmetro de preço na cabeça do consumidor.
- Preço promocional: é o preço praticado em tabloides e ações promocionais na loja. Esse deve ser o parâmetro de preço competitivo no cliente.

Caso a empresa utilize exageradamente o preço promocional, este se transforma em preço todo dia e um percentual exagerado de volume é vendido a esse preço, baixando a lucratividade da empresa. A solução para esse fato está em estabelecer uma meta de volume promocional, e gerenciar o desconto seguindo essa meta.

3.4 Marketing promocional: ações promocionais por canal

Segundo Cônsoli et al. (2010), há algum tempo, quando se falava em promoção de vendas no varejo, a única mecânica utilizada consistia na redução de preços. Toda a comunicação voltava-se especificamente para atrair o público para as lojas, oferecendo como vantagem a economia imediata. Com a evolução e modernização do varejo, percebeu-se que as campanhas de descontos em preços, apesar do sucesso, são extremamente limitadas, pois trazem resultados de curtíssimo prazo, são facilmente copiadas pelos concorrentes e fazem com que os compradores aguardem o lançamento de campanhas de desconto para fazer novas compras.

As promoções de vendas, têm em geral o objetivo de elevar o marketing share de produtos nas praças onde são implementadas. O gestor de trade marketing tem o papel de criar um “cardápio promocional”, que contemple as principais formas de ações promocionais no ponto de venda, e que atenda tanto às expectativas confiáveis de retorno sobre o investimento, quanto aos objetivos não financeiros pré-definidos. As ações promocionais praticadas hoje podem ter como geral objetivo a ampliação do selling in (enchimento do canal de vendas) ou de selling out (venda ao consumidor final). Nas ações de selling out, a mensuração de resultados depende de dados fornecidos pelos próprios varejistas, enquanto nas ações de selling in os dados de retorno se referem às próprias transações realizadas entre o fabricante e o canal de distribuição.

É importante ressaltar ainda que alguns tipos de ações promocionais não têm o escopo de alavancar as vendas no curto prazo, mas sim atingir objetivos institucionais de imagem de marca, em longo prazo. Nesses casos, o impacto medido com a ação versus o resultado esperado é a principal métrica de sucesso, sendo que o resultado esperado idealmente deve ser definido antes do início da ação; envolvendo parceiros, fornecedores e varejistas, além da equipe de execução. Por exemplo, no resultado de uma ação ou experimentação de novos produtos, é importante levar em conta quantas experimentações com o público-alvo se esperava que fossem feitas e quantas realmente foram realizadas no período da ação e não apenas seu impacto financeiro em vendas e custos.

Realizar esse tipo de análise tira em grande parte a subjetividade dos investimentos em ponto de venda e garante melhores decisões de alocação de verbas às empresas. É importante que as agências de promoção que trabalham para os fabricantes na implementação das promoções, tenham a clareza dos objetivos das ações e das métricas que serão realizadas para avaliar os resultados.

3.4.1 Tipos de ações promocionais

Segundo Blessa (2003), antes de elaborar uma ação, os responsáveis devem ter uma compreensão clara sobre a estratégia de marketing da empresa: quais produtos devem ser promocionados, qual público deve ser impactado, e em quais canais de distribuição a promoção será realizada. É preciso haver definições claras sobre o objetivo da promoção, produto, tempo de duração, espaço necessário, preço, quantidades prevendo a demanda, material de merchandising necessário, etc. Tanto para o varejo, como para a indústria, é preciso criar mecanismos e critérios racionais para aprovar ou reprovar uma promoção.

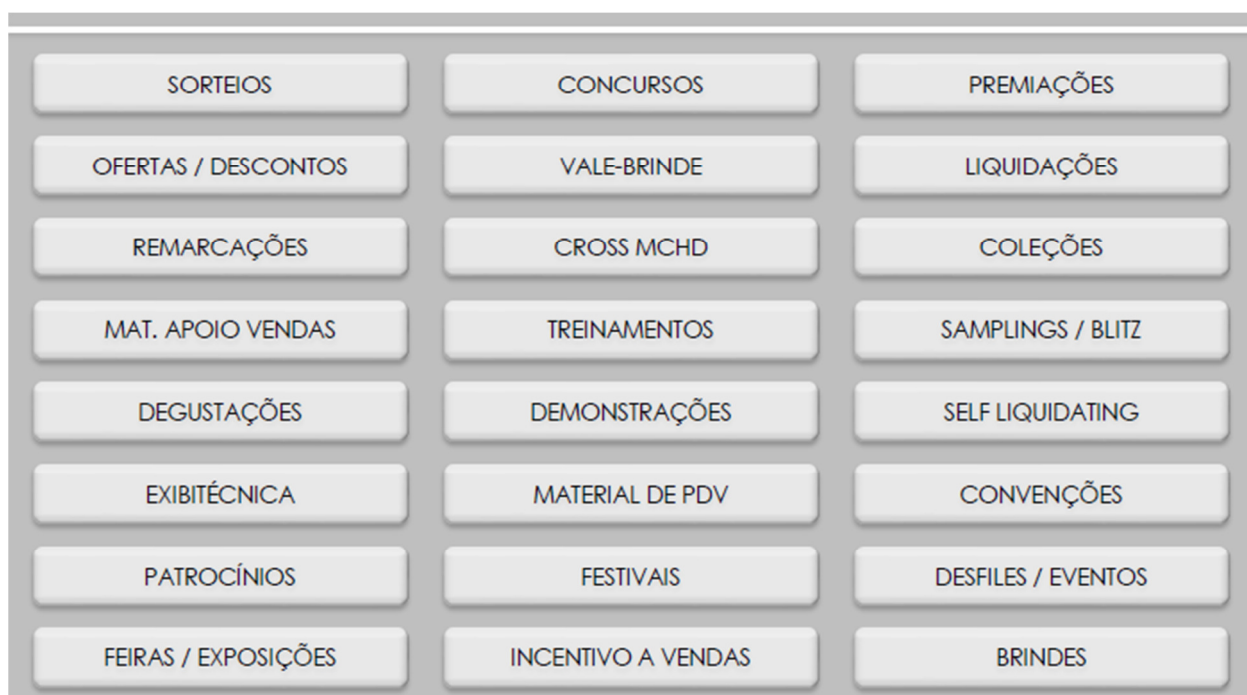
Segundo Cônsoli et al. (2010), a decisão do composto promocional do varejo deve partir do estudo da necessidade dos compradores. Em geral, há três tipos de consumidores: (i) aqueles leais ao produto, (ii) à marca ou (iii) os buscadores de vantagens (sem lealdade). Para o último grupo, as promoções de desconto em preço são mais atrativas, para os outros dois, são necessárias campanhas que fidelizem os compradores ao estabelecimento, geralmente no formato de concursos e premiações (quanto mais frequentes ou maiores forem as compras, mais as chances de ganhar).

De acordo com a AMPRO (Associação de Marketing Promocional), o mercado de “Live Marketing” (Marketing Promocional) movimenta atualmente R\$ 40 bilhões de investimentos no Brasil, por ano. São mais de 2.000 agências que juntas empregam mais de 100 mil profissionais. A associação afirma que, para um fabricante obter bons resultados, e ter uma comunicação eficiente com o consumidor, é preciso conquistar mente, coração e bolso dos clientes/consumidores.

É preciso interagir mais com este novo perfil de consumidor, e principalmente estar ao seu lado no momento de relacionamento com a marca.

A figura 50, apresentada pela AMPRO, cita 24 tipos de ações promocionais, possíveis de ser implementadas no mercado brasileiro.

Figura 50 Tipos de ação promocional



Fonte: AMPRO (2013)

Apresenta-se então, alguns exemplos das ações promocionais mais populares, encontradas no varejo brasileiro.

a) Fidelização

Utilizada por empresas que pretendem chegar mais perto de seus clientes ou consumidores, usando "recompensas" para cativá-los, as ações de fidelização "prendem" o consumidor pela exclusividade ou uso de programas de milhagem ou pontos, pela promessa de vantagens ou prêmios.

Figura 51 Ação de fidelização: Km de Vantagens Ipiranga

Ipiranga Km de Vantagens Ipirangashop.com Posto Ipiranga na Web Cartão Ipiranga Postos Ipiranga Lubrificantes am/pm Jet Oil KmVPneus Shopvinhos ConectCar

Receba nossas vantagens por e-mail

Km QUILOMETROS DE VANTAGENS

Participe do Km de Vantagens

O programa em que você acumula vantagens e resgata benefícios!

Acesso ao Km de Vantagens

CPF Senha **Entrar**

» Esqueci minha senha » Registre seus km

Cadastre-se agora e ganhe 300 Km

COMO PARTICIPAR **TROQUE SEUS KM** **ACUMULE KM** **DIÁRIO DO CARRO** **PROMOÇÕES** **DÚVIDAS**

Como Participar

O que é o Km de Vantagens?

O Km de Vantagens é o programa de fidelidade dos postos Ipiranga. Suas compras geram pontos, que são chamados de Km, e podem ser trocados por descontos e benefícios especiais em produtos e serviços. Basta informar seu CPF!

Veja como é fácil participar



Faça seu cadastro

Para acumular Km, você precisa se cadastrar através do equipamento Ipiranga Online Redecard ou no site do Km de Vantagens.



Compre

Abasteça nos Postos Ipiranga participantes ou compre na am/pm, Jet Oil, Jet Oil Motos, e nos sites IpirangaShop, ShopVinhos, KMV Pneus e no Posto Ipiranga na Web.



Acumule Km

Toda vez que você abastece ou compra o valor gasto é convertido em Km. Informe sempre seu CPF para acumular Km.



Troque

Troque seus Km por vantagens na am/pm, desconto em combustível, cinema e muito mais.

Veja quantos Km você acumula em cada compra

Comprando na nossa Rede de Postos ou nas lojas:



Você acumula...



Nas compras em dinheiro ou cheque

Para abastecimentos pagos em dinheiro ou cheque, de qualquer valor.

Valor fixo de **100 Km**

OU

No Posto Favorito:
Valor fixo de **200 Km**

Fonte: <https://www.kmdevantagens.com.br/Ncomo.asp>

b) Cuponagem

Ação de distribuição de cupons com descontos ou ofertas, resgatáveis pelo anunciante, aos consumidores. Os cupons podem ser distribuídos pelos jornais, revistas, mala direta, pontos de venda, folhetos, tabloides da loja, ou pelas próprias embalagens dos produtos.

Segundo Blessa (2003), nos Estados Unidos, a cuponagem move milhões de dólares, porém não alcança um índice considerado bom para a média americana, pois, em vez de aumentar o mercado, atinge (premia) apenas a fatia de consumidores já considerados fiéis. De acordo com pesquisas de pontos de venda, o índice de retorno e aceitação de cupons pelos brasileiros é muito baixo, cerca de 1%. Enquanto um americano preza os centavos de seu dinheiro e vê nos cupons uma forma de poupar, os brasileiros não costumam sujeitar-se a perder seu tempo para ganhar centavos.

Percebe-se no Brasil o crescimento de uma nova forma de distribuição de cupons, estes disponíveis na internet. O site “Promoção Desconto” é um exemplo dessa prática, pois oferece cupons para desconto em grandes redes varejistas, que podem ser impressos e levados até a loja pelo consumidor interessado.

Figura 52 Cuponagem: Site www.promocaodesconto.com.br

The image shows a screenshot of the website www.promocaodesconto.com.br. The header features a blue background with a pattern of circles and the text "Promoção Desconto" in yellow. Below the header is a yellow navigation bar with links to various brands: Americanas, Brandsclub, Dafiti, Extra, Fnac, Girafa, Netshoes, Ponto Frio, Ricardo Eletro, and Saraiva.

The main content area displays several promotional banners and coupon offers:

- Desconto Netshoes – Cupom 25% de Desconto:** A banner for Netshoes offering a 25% discount. Below it, text reads: "Desconto Netshoes funcionando! + Instruções para o cupom de desconto funcionar: Abaixo escolha o". A button labeled "Pegar Desconto" is at the bottom.
- Cupom de Desconto Netshoes:** A banner for Netshoes offering a 12% discount on the website and a 5% discount on boleto. Below it, text reads: "A Netshoes é uma jovem empresa esportiva inaugurada em fevereiro de 2000. Apesar de". A button labeled "Pegar Desconto" is at the bottom.
- Cupons de Desconto Dafiti:** A banner for Dafiti offering discounts of 20%, 40%, and 60% on different categories. Below it, text reads: "Você sabia que a Dafiti é a maior loja online de moda e lifestyle". A button labeled "Pegar Desconto" is at the bottom.
- BLACK FRIDAY BRASIL:** A section titled "Black Friday Brasil 2013" with sub-sections "EM DESTAQUE" and "NOVIDADES". It features banners for "Lojas MM" (Lojas MM) and "Fnac" (Fnac) with discounts of 15% and 20% respectively.

Fonte: <http://www.promocaodesconto.com.br/>

c) Concursos e Sorteios

Concursos são ações de promoção em que os consumidores concorrerem a prêmios, desde que depositem um cupom na urna ou mande por caixa postal, respondendo a uma pergunta. Nos sorteios, recebe-se um número para concorrer a um ou mais prêmios, por sorteio ou pela loteria federal.

Segundo Blessa (2003), a preparação dessas ações é demorada, pois é necessário obter a aprovação do Ministério da Fazenda em Brasília, que demora de 30 a 45 dias. Além disso, enfrentam baixa credibilidade por parte do varejo e dos consumidores. Ações com mecânica complicada, do tipo: tem que comprar primeiro, carimbar depois dos caixas, virar a roleta, responder longos cupons etc. não conseguem bons resultados, pois a complicação afasta os consumidores. Apenas uma forte campanha de comunicação que sustente a promoção pode gerar motivação nos consumidores durante suas compras.

Figura 53 Promoção ao consumidor: Margarina Delícia



SÃO 8 VIAGENS.
ESCOLHA 3 ACOMPANHANTES E O DESTINO!

COMPRE QUALQUER MARGARINA DELÍCIA 500 g

= 1 CHANCE* DE GANHAR
Delícia Light, Cremosa ou Mista

= CHANCE* EM DOBRO
Delícia Suprema

Cadastre seus cupons fiscais em deliciadeviagem.com.br e concorra!

Promoção válida de 1º/10/2012 a 4/12/2012. Consulte as datas dos sorteios no regulamento completo da promoção disponível no site www.deliciadeviagem.com.br. Certificado de Autorização CAIXA 1-1229/2012.

Margarina Delícia lança promoção “Delícia de Viagem”

Período e praça: São Paulo, outubro de 2012.

“A partir do dia 1º de Outubro, a Margarina Delícia vai provocar a imaginação dos consumidores. Com o mote “Onde será o seu próximo café da manhã?”, a marca lança a promoção “Delícia de Viagem”, que sorteará até o dia 5 de dezembro de 2012, oito viagens, uma a cada semana, com três acompanhantes.

As opções de destino são Caribe, Paris e Orlando, e todos os pacotes incluem passagens aéreas, hotéis com classificação mínima de 4 estrelas, traslados e duas refeições diárias.

A promoção é o desdobramento da campanha “Momento Delícia” apresentada ao público em abril deste ano. Com a promoção conseguimos, além de presentear nossos consumidores, estar presentes em um momento que ficará em sua memória para sempre, afirma Sérgio Mobaier, Diretor de marketing de Alimentos da Bunge Brasil. A ação leva assinatura da agência NewStyle.

Para concorrer à promoção, basta comprar um dos produtos da linha Delícia 500g e acessar o site www.deliciadeviagem.com.br. No portal, o participante deverá preencher o cadastro com dados pessoais, além da ficha com os dados do produto,

disponíveis no cupom fiscal. Cada embalagem de Delícia corresponde a um número da sorte, e a margarina Delícia Supreme vale dois números da sorte, ou seja, o dobro de chances de ganhar.

Após o cadastro no site, o participante receberá a confirmação com os números promocionais que serão usados nos sorteios, e é necessário guardar o cupom fiscal para receber o prêmio. Os clientes que se cadastrarem concorrem até o último sorteio, podendo acumular números da sorte ao longo da promoção; quanto antes começar a concorrer, mais chances terá.

Para divulgar a promoção, a Margarina Delicia apresenta ações de merchandising em TV, ativação em mídia digital e também no ponto de vendas.”

Fonte: <http://vilamulher.terra.com.br/comunidade/newstyle-assina-promocao-delicia-de-viagem-9-3375628-282838-pfi-andreianapoleao.html>

Figura 54 Promoção ao consumidor: Procter & Gamble



Fonte: <http://www.pgaviaocampeao.com.br/>

HOME
CADASTRO
COMO PARTICIPAR
PREMIAÇÃO
MINHAS CHANCES
MARCAS

A MAIOR PROMOÇÃO DA HISTÓRIA. **UM CARRO** TODO DIA*,
UMA CASA E R\$ 500 MIL*****

PARTICIPE

Se você já está participando, [clique aqui](#)

1

Compre produtos das marcas participantes.

2

Cadastre-se respondendo "Que empresa pode te dar um carro todo dia e uma casa mais meio milhão no domingo?"

3

Insira o código de barras

5 MARCAS DOBRAM** AS CHANCES**

CONHEÇA AQUI TODAS AS MARCAS PARTICIPANTES DA PROMOÇÃO

COMO PARTICIPAR

/ Home / Como Participar

1

Compre produtos das marcas participantes

2

Cadastre-se respondendo

"Que empresa pode te dar um carro todo dia e uma casa mais meio milhão no domingo?"

3

Insira os códigos de barra e gere suas chances

Pronto, agora você está concorrendo!

PREMIAÇÃO

/ Home / Premiação

1 CARRO POR DIA*

No intervalo da novela.

1 CASA COM R\$500.000,00**
em certificado de ouro

No Domingo do Faustão.

PARTICIPE

Fonte: <http://www.pgaviacampeao.com.br/>

d) Promoção Compre e Ganhe

Na promoção “compre e ganhe”, os fabricantes oferecem, geralmente na compra de dois ou mais produtos, um brinde exclusivo e alusivo à marca. Este brinde pode estar incluso em uma embalagem especial (chamada de pack promocional), ou ainda, ser entregue no ato da compra por um promotor de vendas. Existem ainda, como opção de brinde ao consumidor, a entrega de um terceiro produto da mesma linha (“promoção compre 2 e leve 3”), ou de um outro produto agregado, quando 2 marcas se unem para impactar um mesmo público consumidor.

Figura 55 Promoção compre e ganhe Margarina Doriana



“Para comemorar seus 40 anos, a Doriana, marca de margarina, está realizando uma ação de marketing promocional nos pontos de venda para estreitar os laços de relacionamento com o seu público-alvo. A promoção acontece nos meses de outubro e novembro de 2010, nas principais redes supermercadistas do Estado de São Paulo e no Sul do País. Para participar é muito simples. Na compra de três embalagens de Doriana de 500g, o consumidor leva de brinde uma margarineira em formato de geladeira retrô, relembrando a década de lançamento do produto. A troca é feita no próprio ponto de venda onde foi efetuada a compra.”

Fonte: <http://promoview.com.br/pdv/75522-doriana-com-brinde-nos-pontos-de-venda/>

Figura 56 Promoção compre e ganhe Club Social



“A Kraft lança dois sabores de Club Social: Bacon e Salsa com Cebola. Para divulgar a novidade, a marca promoverá degustações e trará de volta a promoção “Compre e Ganhe” que distribuiu as latinhas porta-Club Social. A ação de sampling ocorrerá a partir deste mês em todo o país e distribuirá 500 mil amostras dos produtos. Já a promoção é válida a partir do dia 15. Quem comprar dois multipacks de qualquer sabor da linha tradicional e um do recheado ganha uma latinha decorada porta-biscoito.”

Figura 58 Promoção compre e ganhe Jornal Gazeta do Povo

Verão
GAZETA DO POVO

PROJETO VERÃO 2010-2011

PROMOÇÃO COMPRE E GANHE
JORNAL GAZETA DO POVO
LITORAL PARANAENSE

LOCAIS DE VENDAS

6 praias foram escolhidas para ação de vendas:
Ipanema, Caiobá, Matinhos, Praia de Leste, Guaratuba e Itapoá.

Os locais de vendas:
- Pedágio Ecovia
- Porta a porta nas casas
- Venda nas areias
- Estação Gazeta (Caiobá)

Novas oportunidades:
- Travessia do Ferry boat
- Barca da Ilha do Mel
- Litorina Curitiba - Litoral.

PERÍODO DE VENDAS

Vendas de Gazeta do Povo no **PEDÁGIO**:
Período: início em 11/dez/10, final em 08/mar/11.
Sábados das 8:00 as 14:00 e das 15:00 as 21:00. Domingos das 8:00 as 14:00.

Vendas de Gazeta do Povo na **PRAIA**:
Na Praia: início em 25/dez/10, final em 08/mar/11.
Sábados e Domingos, das 9:00 as 15:00.

DEZEMBRO: 11, 18, 25 (Pedágio); 28 (Praia)
JANEIRO: 1, 8, 15, 22 (Pedágio); 29 (Praia)
FEBREIRO: 5, 12, 19, 26 (Pedágio); 3 (Praia)
MARÇO: 5, 12, 19, 26 (Pedágio); 3 (Praia)

■ Pedágio ■ Praia

MÃO DE OBRA

Consideramos necessária a contratação de 2 promotores + 1 coordenador por praia.
1 coordenador geral para a ação praia.
Para o pedágio, 6 promotores + 1 coordenador.

	Promotor	Coordenador
Ipanema	2	1
Caiobá	2	1
Matinhos	2	1
Praia de Leste	2	1
Guaratuba	2	1
Itapoá	2	1
Pedágio Ecovia	6	1
Geral praia	0	1
	18	8

BRINDES

Serão confeccionados 20.000 brindes, que serão divididos entre vendas no pedágio (9.580 unidades) e praia (10.420 unidades).

- Car fresh: 6.000 unidades*
- Almofada de praia: 3.000 unidades*
- Bola inflável: 5.000 unidades*
- Sacola ecológica: 6.000 unidades*

* Quantidades sujeitas a alteração entre os brindes.

UNIFORMES PRAIA

- Shorts feminino (2 por promotor/coordenador),
- Bermuda masculina (2 por promotor/coordenador),
- Regata feminina (2 por promotor/coordenador),
- Regata masculina (2 por promotor/coordenador),
- Boné (2 por promotor/coordenador),
- Mochila (1 por promotor/coordenador),
- Pochete (1 por promotor/coordenador),
- Guarda Chuva (1 por promotor),
- Capa de Chuva (1 por promotor).

- Sacolas plásticas: 10.420 unidades.

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2010).

UNIFORMES PEDÁGIO

- Colete Sinalizador (1 por promotor/coordenador),
- Calça comprida (2 por promotor/coordenador),
- Camiseta manga curta (1 por promotor/coordenador),
- Camiseta manga comprida (1 por promotor/coordenador),
- Boné (2 por promotor/coordenador),
- Bolsa (1 por promotor/coordenador),
- Pochete (1 por promotor/coordenador),
- Capa de Chuva (1 por promotor).

- Sacolas plásticas: 9.580 unidades.

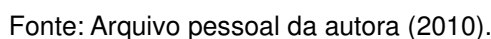


METAS DE VENDAS – PROJETO VERÃO

Praça	Dias	Verão 2009			Verão 2010			Verão 2011				
		Vendas	Dias	Média	Venda	Dias	Média	Dias	Real	23%	Vendas	Média
Pedágio	Sábado	-	-	-	2493	10	249	13	3241	745	3896	307
Pedágio	Domingo	2248	11	204	3501	20	175	28	4551	1047	5598	215
Litoral	Sábado	2969	9	330	3177	8	397	11	4368	1005	5373	486
Litoral	Domingo	2083	9	331	2083	8	373	11	4102	943	5045	459
TOTAL		8200		866	12154		1194		16262	3740	20003	1469




Fonte: Arquivo pessoal da autora (2010).



- 1** Programa de Fidelidade A Copa do Mundo é Nossa - Ação de vendas com foco na fidelização de clientes e geração de fluxo nos PDVs do patrocinador.

Display e Anúncio em Bancas



INTRODUÇÃO * COBERTURA EXCLUSIVA * COBERTURA EDITORIAL * AÇÃO PROMOCIONAL * CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO * COMERCIAL

GAZETA DO POVO
Gerência de MKT - RPC Jornais

- 1** Programa de Fidelidade A Copa do Mundo é Nossa - Ação de vendas com foco na fidelização de clientes e geração de fluxo nos PDVs do patrocinador.



Coleção de 4 copos em embalagem exclusiva

INTRODUÇÃO * COBERTURA EXCLUSIVA * COBERTURA EDITORIAL * AÇÃO PROMOCIONAL * CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO * COMERCIAL

GAZETA DO POVO
Gerência de MKT - RPC Jornais

Ação Promocional

Durante uma Copa do Mundo, o Brasil fica em festa. Situação perfeita para realizarmos uma ação promocional e de fidelização, potencializando os resultados da cobertura exclusiva Gazeta do Povo da Copa 2010 na África do Sul.

- 1 Programa de Fidelidade A Copa do Mundo é Nossa** - Ação de vendas com foco na fidelização de clientes e geração de fluxo nos PDVs do patrocinador.
- 2 Foco sobre pontos de venda** - Ampliação de contato da campanha com material promocional.
- 3 Blitzes promocionais** - Realizadas em bares e restaurantes, completando e fortalecendo o mix de ações do projeto.
- 4 Interatividade no site** - Game com disputa por prêmios, vinculado à ação de fidelização, e acesso ao conteúdo gerado nas blitzes.
- 5 Exposição fotográfica** - Imagens das 4 últimas Copas do Mundo.

INTRODUÇÃO • COBERTURA EXCLUSIVA • COBERTURA EDITORIAL • AÇÃO PROMOCIONAL • CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO • CONTABILIDADE

GAZETA DO POVO

3 Blitzes promocionais - Realizadas em bares e restaurantes, completando e fortalecendo o mix de ações do projeto.



Mecânica: os consumidores do bar serão abordados por 2 promotores, e pelo sócio do Galvão Bueno.

Os participantes serão filmados mandando recados pra nossa seleção, ou ainda comentando os jogos do dia. Os vídeos serão postados no site (you tube), estimulando o "marketing viral".

Prêmio de participação: jogo de 4 bolachas de chopp, com os mesmos brases dos copos. Os bares participantes receberão 150 copos para serem "roubados" pelos consumidores do dia da Blitz.

Nome	Bairro
Aos Democratas	Batel
Amazém Tavares	Mercks
Arrumadinho (jesuino)	Centro
Bar Curitiba	Batel
Bar do Dante	Alto da XV
Bar do Edmundo	Baraceri
Bar Once Lar	Seminário
Bassos	Centro Cívico
Baronesa	Alto da XV
Boteco de Sampa	Rebouças
Cana Benta	Alto da XV
Casa di Bel@	Mercks
Corcovado	Centro
Itava Extra	Baraceri
Jacobina	Alto da XV
Matriz e Filial	Água Verde
Mundo Birre	Batel
Roxinho	Centro
Sandwicheria República Ltda	Água Verde
Sheridan's Irish Pub	Batel
Taco El Pancho	Batel
Taj Bar	Batel
Zapata Mexican Bar 2	Batel

3 Blitzes promocionais - Realizadas em bares e restaurantes, completando e fortalecendo o mix de ações do projeto.

**Porta copo
Brindes aos participantes**



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2010).

3.5 Programas de incentivo a vendas: equipe comercial e agentes de distribuição

Segundo Ferracciù (2007), as atividades de marketing de incentivo se fundamentam em um processo de motivação, recompensando aqueles que mais se dedicam ou demonstram mais habilidades ou méritos pessoais para alcançar seus objetivos. Pode-se premiar 'esforços' ou 'resultados', ou ambos em conjunto.

Os programas de incentivo são realizados, portanto, para estimular o aumento ou a melhoria da produtividade, corrigir a falta de motivação ou de dedicação do pessoal, fortalecer o espírito de equipe, injetar otimismo, manter ou mudar comportamentos, neutralizar esforços da concorrência, atingindo quaisquer objetivos que demandem a necessidade de motivar pessoas.

Embora se aplique a toda e qualquer atividade empresarial visando a melhoria da produtividade, o marketing de incentivo é frequentemente mais usado na área de vendas, e quase sempre com o objetivo de otimizá-la mediante aumento de volume, ampliação do número de clientes, aumento de participação no mercado, melhoria da rentabilidade por itens de produtos, reversão de situações desfavoráveis, incremento de vendas por categorias de produtos, entre outros. Serve, enfim, para atingir os objetivos de aumento de receita das empresas. Quando aplicado sob esse enfoque, o marketing de incentivo constitui-se numa ferramenta básica do marketing promocional. Quando aplicado internamente nas empresas, na área de recursos humanos, suas ações voltam-se para o campo do endomarketing.

O marketing de incentivo se aplica premiando tanto a figura jurídica dos clientes (atacadistas e distribuidores), como as figuras físicas, desde vendedores de balcão, aos proprietários titulares das organizações. Podemos também incluir nas premiações os aplicadores de produtos e até influenciadores de opinião. Extremamente elástica, a atividade possui ferramentas de premiações que se estendem a todos que, direta ou indiretamente, operam com vendas.

Para Ferracciù (2007), as melhores ações do marketing de incentivo são aquelas que combinam as premiações emocionais com materiais, massageando egos dos vencedores e satisfazendo aspirações racionais e financeiras. Tapinhas nas costas operam milagres. Coroas de louro destacando vencedores, medalhas, troféus e diplomas fazem isso, mas, na área de vendas, os profissionais sempre esperam alguma coisa além desse reconhecimento.

Segundo Blessa (2003), os tipos de ações mais utilizadas são as do tipo "Comprador Misterioso" – visita de um auditor, que se disfarça de cliente e avalia o atendimento da equipe comercial. Algumas empresas fazem periodicamente esse tipo de ação para medir o desempenho de balconistas do varejo, ou até mesmo a performance de seus próprios funcionários. Geralmente, se contrata uma agência de merchandising ou promoção para operacionalizar a ação. Os resultados, além de impulsionarem vendas, trazem valiosas informações de retorno sobre qual o conhecimento dos varejistas sobre seu produto, qual o nível de atendimento atual, e como melhorar o relacionamento entre fornecedor e varejo.

Ferracciù (2007) apresenta ainda alguns direcionamentos que compõem a construção eficaz das ações de marketing de incentivo:

- Planejamento estratégico de todo o projeto (mecânica e divisão das categorias dos participantes, objetivos, duração da campanha);
- Verificação da legalidade da ação;
- Criação de logomarca para a campanha, e de todas as peças e materiais de lançamento e sustentação da campanha, atrativos e impulsionadores a serem encaminhados aos participantes sistematicamente;
- Ação de lançamento e apresentação da campanha (via folhetos, broadside ou apresentação), por intermédio da equipe de campo, ou apresentação em eventos de caráter nacional e regional, como em convenções de vendas;
- Cronograma de remessa de peças e materiais da campanha de sustentação aos participantes e influenciadores de opinião;
- Controle mensal dos resultados, com análise contínua dos custos e vendas;
- Seleção dos ganhadores; entrega dos prêmios por transportadoras ou correio, ou em eventos especiais, conforme o porte da ação;

- Apuração final dos resultados — acompanhamento econômico final; relação custo benefício;
- Recolhimento da alíquota de impostos, no caso de ações com dependência de autorização legal da Secretaria da Receita Federal.

Desta forma, tão importante quanto a preparação da ação de lançamento, são os esforços de sustentação e encerramento da campanha. Peças atrativas devem ser encaminhadas sistematicamente aos participantes durante todo o desenvolvimento da campanha, lembrando-os do programa e estimulando a contínua participação. Igualmente importante é a fase de encerramento com a entrega dos prêmios. Estes momentos são tão, ou mais importantes, que o lançamento do programa, particularmente quando são realizadas reuniões em que os vencedores ficam sob as luzes dos holofotes e sob os aplausos da plateia. Para os ganhadores, nenhum momento é mais importante que esse. Por outro lado, aqueles que não ganharam prêmios jamais devem ser tratados como derrotados ou vencidos. Nas ações de marketing de incentivo jamais deve haver perdedores.

Segundo Blessa (2003) as campanhas de incentivo costumam premiar os participantes com vale-compras, mercadorias, viagens, automóveis, ou qualquer prêmio que possa valer a pena o esforço.

Cônsoli et al. (2010), descrevem algumas das demandas dos distribuidores (especialmente de distribuidores exclusivos) sobre as ações de incentivo criadas pelo trade marketing dos fabricantes, visando esclarecer o papel do seu serviço no relacionamento do dia a dia, entre as empresas.

- Em programas de suporte a vendas, criados pelo trade marketing, verifica-se que o distribuidor requisita uma série de atividades do produtor, como treinamento para equipe de vendas e participação nos processos de remuneração. Isso porque o distribuidor é considerado uma extensão da equipe de vendas do produtor. De certa forma, é como se o produtor também tivesse que aplicar na sua equipe de vendas indireta (força de vendas que está nos distribuidores) os mesmos investimentos que são aplicados na sua força de vendas direta (vendedores próprios). As competências exigidas da

área de marketing para a gestão do canal indireto incluem um grande conhecimento do perfil, estruturas e processos de vendas das equipes dos distribuidores.

- Ainda sobre programas de suporte, há demanda por suporte do produtor e melhorias operacionais dos distribuidores. Essa demanda em geral é respondida pelos vários programas de excelência aplicados por grandes empresas em seus distribuidores, que descrevem uma série de indicadores de desempenho relevantes para todas as áreas de atuação, além da área de vendas. Existem indicadores de desempenho logísticos, financeiros, de marketing e de sistema. Em geral os distribuidores recebem avaliações periódicas (que podem ser semestrais ou anuais) dos produtores com base nesses indicadores. Com isso o distribuidor e o produtor têm como estabelecer metas de melhoria de desempenho. Em geral, os produtores utilizam o resultado dessas avaliações para promover ao distribuidor premiações e incentivos ao distribuidor que apresentar os melhores resultados. Não distante dessa realidade está o investimento do produtor em serviços de consultoria especializada para promover de maneira mais rápida e estruturada melhorias nas operações de rede de distribuidores. A área de trade marketing é responsável por todo desenvolvimento, divulgação, apuração e monitoramento desses programas com distribuidores.
- Sobre programas de incentivo, caracterizam-se as demandas de distribuidores por calendários promocionais anuais, campanhas que incentivem o selling out e comunicação da parceira do distribuidor como extensão da equipe do produtor. Existe um grande campo para o trade marketing desenvolver e criar campanhas de incentivo e promoções para a rede de distribuidores. A realidade mostra que existe ainda um longo caminho a ser explorado pelos produtores no sentido de encontrar maneiras criativas e eficazes de promover a venda dos canais indiretos de distribuição.

Para a exemplificação do tema, apresentam-se as seguintes ações de incentivo a vendas:

Figura 60 Plano de incentivo a vendas: Show de Prêmios Kraft

SHOW DE PRÊMIOS

Camisa da seleção

Cartões de premiação FLENCARD

Liquidificador

Bicicleta

Kit churrasco

SHOW DE PRÊMIOS

Camisa da seleção

Liquidificador

Bicicleta

Kit churrasco

Com as categorias fermento em pó Royal, Maguary, Tang, Clight, Fresh, Ki-Succo, Q-Refres-ko e gelatinas Royal você vai dar um show de vendas.

- Compre o volume proposto do distribuidor Kraft e dê espaço extra para os nossos produtos.
- Pronto! Você já ganhou prêmios incríveis.

Padarias e Lojas de Conveniência

Kit 1: Volume proposto + Espaço extra + Display de papelão = **Kit churrasco**

Kit 2: Volume proposto + Espaço extra + Display de papelão = **Bicicleta**

SM 1 a 4 Check-outs

Kit 1: Volume proposto + Espaço extra + Display de papelão = **Liquidificador**

Kit 2: Volume proposto + Espaço extra + Display de papelão = **Bicicleta**

Kit 3: Volume proposto + Espaço extra + Display de papelão = **Camisa seleção**

CONCURSO SELL OUT

ELEGÍVEIS À PROMOÇÃO:
CLIENTES DO DISTRIBUIDOR

OBJETIVO:
GARANTIR VOLUME E VISIBILIDADE DAS CATEGORIAS DE VERÃO

MECÂNICA:
NA COMPRA DOS VOLUMES PROJETADOS PELO DISTRIBUIDOR + PONTO EXTRA, O PDV GANHA:

PADARIAS

KIT 1 = DISPLAY + KIT CHURRASCO OU LIQUIDIFICADOR
KIT 2 = DISPLAY + BICICLETA

SM 1 A 4 CKO

KIT 1 = DISPLAY + KIT CHURRASCO OU LIQUIDIFICADOR
KIT 2 = BICICLETA
KIT 3 = CAMISA 5* DA SELEÇÃO

CADA VEZ+
KRAFT

KRAFT

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2003).

Figura 61 Plano de incentivo a vendas: Ganhe num Click Kraft



**CONCURSO DE MERCHANDISING
COMPROU GANHOU
PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO**

**CONCURSO DE MERCHANDISING
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

OBJETIVOS: Distribuidor: Estimular Equipe de Vendas
Pontos de Vendas: Visibilidade dos Produtos de Verão

PERÍODO: Agosto a Novembro de 2004

MECÂNICA: Book de Merchandising

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS EXPOSIÇÕES:

1ª Avaliação: fotos válidas:

- Conter cartazete de identificação da promoção
- Exposição de ponto extra, e não em ponto natural
- Mínimo 2 categorias dos produtos participantes

2ª Avaliação: critérios qualitativos:

- Volume de produtos expostos
- Maior número de categorias
- Visibilidade e Tamanho do Ponto Extra
- Criatividade
- Utilização dos materiais de merchandising

**CONCURSO DE MERCHANDISING
PREMIAÇÃO MELHOR BOOK DE MERCHANDISING**

PREMIAÇÃO AOS DISTRIBUIDORES:
Serão premiados 4 distribuidores, sendo 1 por regional.
Critério: Book de Merchandising com as melhores exposições
Prêmio: 1 Renault Kangoo RL, 1.6 8 válvulas, direção hidráulica



**CONCURSO DE MERCHANDISING
PREMIAÇÃO EXPOSIÇÃO PREMIADA**

PREMIAÇÃO EQUIPE DE VENDAS DO DISTRIBUIDOR:
Serão premiadas 4 equipes e 4 Clientes Varejistas, sendo 1 por regional.
Critério: Exposições com melhores resultados qualitativos



30 Horas UNIDADE
REDE SHOP Zélibo
Chaque Eletrônico Banco24horas



EQUIPE DE VENDAS:
Vendedor: R\$ 8.000,00
Supervisor: R\$ 5.000,00
Promotor: R\$ 2.000,00

PONTO DE VENDA (CLIENTE):
1 Fiorino Cargo, com a logo do cliente estampada

**COMPROU GANHOU
PREMIAÇÃO POR VOLUME DE COMPRAS**

PREMIAÇÃO AOS PONTOS DE VENDAS:
Serão premiados os 5.000 maiores clientes de nossos distribuidores.
Critério: Volume de Compras / Contrato no Período
Período: de Setembro a Novembro



KIT 1: Bicicleta Infantil
Display Rack Multi Categoria

KIT 2: Jogo de Painéis
Display Rack Multi Categoria

KIT 3: Cadeira + Guarda Sol
Displays de Refrescos

O envio dos brindes será realizado de acordo com cadastro de clientes enviado ao Trade, sendo:
20% dos clientes: Bicicleta
20% dos clientes: Jogo de Painéis
60% dos clientes: Cadeira e Guarda Sol

**PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO
COMUNICAÇÃO DIRETA COM O VAREJISTA**

MALAS DIRETAS AOS CLIENTES SELECIONADOS:
Serão enviadas 15.000 cartas aos 5.000 maiores clientes de nossos distribuidores.
Período: 1ª carta em setembro, 2ª em outubro, 3ª em novembro.



TODAS AS CARTAS COM NOME E TELEFONE DO DISTRIBUIDOR

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2004).

Figura 62 Plano de incentivo a vendas: Clube de Parceiros Spaipa



Sejam Bem Vindos ao Clube de Parceiros Spaipa!

Programa de Fidelidade voltado a um seleto grupo de Redes de Supermercados Locais.

Abrangência do Programa

Perfil de Clientes Participantes:
Varejistas de Pequenas e Médias Redes de Supermercados.

Produtos Participantes

Todos os produtos comercializados pela Spaipa.



Seja Sócio deste Clube!

O Programa Clube de Parceiros **premiará** os clientes que apresentarem **as maiores pontuações**, dentro de alguns critérios de exposição de produtos em loja.

Como Associar-se ao Clube

1. Para participar, o cliente deverá primeiramente aderir ao programa, preenchendo uma ficha de adesão.

Período de adesão: de 18/09/08 a 06/10/08.



Como Associar-se ao Clube

2. Após a adesão, todos os clientes participarão do evento de abertura oficial do programa a se realizar dia **07/10/08.**

Local do Evento em Curitiba: Capri Eventos
Rod. Curitiba Ponta Grossa. BR 277, n. 3001, Ecoville - Curitiba.



Como Associar-se ao Clube

3. Durante os 6 meses do programa, os clientes participantes receberão visitas de monitores Spaipa, para verificação dos critérios de pontuação.

Período da Promoção: de Outubro 2008 a Março 2009.
Os monitores realizarão 1 visita por mês, em todos os clientes participantes.



Critérios de Pontuação

COMPRE
VENDA
PONTUE



Como funciona o Clube

Serão revertidas como pontuação todas as exposições encontradas na loja do cliente no dia da visita do monitor Spaipa.



Compras Planejadas

A cada ponto percentual atingido acima do volume de compras do ano anterior, a loja ganha 1 ponto.



Fonte de levantamento de resultados: MMinder Spaipa.



Mix de Produtos

Para pontuar, estes produtos deverão estar expostos na área de vendas, no dia da visita do monitor Spaipa.



Kiwi, Coca-Cola Zero e Coca-Cola Light na embalagem Lata



Bavaria Premium e Sol 600ml
Heineken e Summer lata ou long neck



Vitalev 5 litros, MMM 750ml ou 1 litro,
Burn e Aquarius Fresh 510ml

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa



Espaço em Gôndola

Os espaços em gôndola dedicados aos nossos produtos também ajudam a aumentar a pontuação!



60% de espaço na gôndola de Refrigerantes



10% de espaço na gôndola de Sucos



50% de espaço na gôndola de Cervejas



Espaço em gôndola de Aquarius maior que de H2OH

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa



Pontos Extras

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa



A cada ponto extra, de qualquer uma de nossas marcas, +5 pontos!

Volume mínimo de 20 caixas de venda para refrigerantes e cervejas, e de 10 caixas para não carbonatados.

+5 Pontos

Equipamentos

Garantindo produto gelado na área de vendas

Equipamento de Refrigerantes com produtos precificados e sem invasão. **+ 5 Pontos**



Equipamento de Cervejas com produtos precificados e sem invasão. **+ 5 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Refrigerantes

Coca-Cola 1 litro Retornável

- Presença de Coca-Cola 1 litro retornável com preço até R\$1,19, com exposição ao lado de tubainas. **+ 10 Pontos**
- Merchandising de Coca-Cola 1 litro retornável, precificado corretamente na área externa E interna da loja. **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Refrigerantes

Estratégia de Preço e Clip Coca-Cola

- Presença de Kuat e Sprite, com preço inferior a Fanta (2l ou 2,25l) **+ 10 Pontos**
- Presença de Clip Coca-Cola 2l + 1 sabor **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Cerveja

Sol gelada

- Presença de Pack SOL (lata ou long neck) gelado **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Cerveja

Anúncios de Produtos

- Anúncio de cerveja SOL (lata, long neck ou 600ml) em encarte da rede **+ 10 Pontos**
- Material Externo de Cerveja SOL (lata, long neck ou 600ml), precificado. **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Não Carbonatados

Cross Merchandising de Burn

- Ventosa de Burn na geladeira, ou expositor de Burn abastecido de produtos **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Não Carbonatados

MMMais na Padaria da loja

- Exposição de Minute Maid Mais na padaria **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa

Execução de Não Carbonatados

Achocolado Kapo

- Kapo chocolate no balcão refrigerado e na seção de achocolatados **+ 10 Pontos**

Fonte de levantamento de resultados: Visita Monitor Spaipa



Controle de Pontuações

- O controle de pontuações será realizado com levantamentos mensais de resultados, e divulgação a todos os clientes. (Des.Mercado e Vendas)
- As pontuações serão divididas em 2 fases:
 - 1º Trimestre: resultados de outubro, novembro e dezembro 2008.
 - 2º Trimestre: resultados de janeiro, fevereiro e março 2009.
 E serão zeradas ao final de cada trimestre.
- Em caso de dúvidas, o varejista deverá procurar primeiramente seu atendimento Spaipa, tendo também a possibilidade de verificar sua pontuação via 0800 Spaipa.



Premiações aos Melhores Sócios

PRÊMIOS INCRÍVEIS!
PORQUE PARCEIRO
QUE É PARCEIRO
MERECE!



As **10** lojas que obtiverem as maiores pontuações ao final de cada trimestre...



Kit de Prêmios por Loja

Cliente Parceiro ganha no ato!



Para o Proprietário da Loja:

1 Laptop



Kit de Prêmios por Loja

Para o Gerente da Loja:
1 TV Plasma 32"



É aqui que começa a Parceria!



Kit de Prêmios por Loja

Para o Encarregado da Seção de Bebidas:

1 Computador



Ele também merece!



Kit de Prêmios por Loja



1 Kit Completo de Prêmios para cada uma das 10 lojas, ao final de cada trimestre!
Ao todo, serão 20 clientes premiados!



Os clientes que obtiverem a pontuação mínima de **450 pontos** por trimestre, concorrerão a **Grandes Prêmios:**



1 Moto CG Titan 0KM

Sorteio a ser realizado ao final do 1º trimestre do programa.



1 Carro Renault Sandero

Sorteio a ser realizado ao final do 2º trimestre do programa.

Reunindo o Clube

Para as entregas de premiações do Clube de Parceiros, serão oferecidos 3 jantares, sendo primeiro o de abertura, a se realizar em **07/10/08**, para todos os clientes participantes.

Os demais jantares terão convites limitados aos clientes que completarem a pontuação mínima de **450 pontos**.

Reunindo o Clube



- Limitado a 2 pessoas por loja.
- Indispensável o preenchimento do verso.
- Indispensável a apresentação deste no dia do evento.

Reunindo o Clube



Local do Evento em Curitiba: Capri Eventos
Rod. Curitiba Ponta Grossa. BR 277, n. 3001, Ecoville - Curitiba.
07/10/08, a partir das 20 horas.

Sorteio de Veículos

Durante os jantares de premiação, os clientes convidados participarão de um concurso cultural, respondendo a pergunta:

"Porque você merece ganhar este veículo?"

A resposta mais criativa ganha a moto (no primeiro jantar) e o carro, no segundo jantar do programa.



Materiais de Divulgação

Caderno Explicativo





Fonte: Arquivo pessoal da autora (2008).

Figura 63 Plano de incentivo a vendas: Reforma de bares Kaiser e Bavária

Plano Bavaria SP

Objetivos do Programa:

1. Aumentar vendas de cervejas 600ml.
2. Ser /parecer dominante com Bavaria Classica.

Perfil e quantidade de clientes:

A seleção da área e dos clientes participantes é fundamental para o êxito do programa, levando em consideração os seguintes perfis:

- Proximidade dos PDVs participantes
- Potencial de incremento de volume, mínimo de 30 cxs/mês de 600ml.
- Bom relacionamento para negociação.

Com a proximidade dos PDVs em uma área específica, prevalecerá o domínio da marca Bavaria Clássica e sua abrangência em um raio ainda maior.

SP Norte: 70 bares
SP Sul: 130 bares

	MARCA	MAR
200 BARES BAVARIA SP	MESA PLÁSTICO	BAVARIA 1000
	CERVEJELAS	BAVARIA 2550

Cronograma Plano Bares

		DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8	DIA 9	DIA 10	DIA 11	DIA 12
NEGOCIAÇÃO EQUIPE DE VENDAS	VENDAS												
VISITA TÉCNICA: FOTOS E MEDIÇÕES	ARQUITETO												
ANÁLISE PAY BACK	VENDAS												
ASSINATURA DE CONTRATO (EXCLUSIVIDADE OU PRIORIZAÇÃO)	VENDAS												
APROVAÇÃO LAY OUT COM CLIENTE	ARQUITETO												
PINTURA DO BAR	EMPREITEIRO												
COLOCAÇÃO DE PLACAS	PLACAS												
ENTREGA DE GELADEIRA E MESAS	VENDAS												

	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	TOTAL
BARES UNIVERSITÁRIOS	1	2	2	2		7
GRANDES BARES	5	15	15	15	20	70
PEQUENOS BARES	5	20	20	20	25	90

Projeto Universitário:

- PUC
- Reitoria
- Curitiba
- Tuiuti
- Unicamp



Plano Bavaria SP





BARES PARANÁ SUL	MARCA		CTA
	MESA PLÁSTICO - GRANDES BARES	KAISER	1000
	MESA PLÁSTICO - PEQUENOS BARES	KAISER	360
	MESA PLÁSTICO - PEQUENOS BARES	BAVARIA	180
	QUADRO LOUSA - UNIVERSITÁRIO	KAISER	100



AMBIENTAÇÕES

PLACAS E LUMINOSOS



MOBILIÁRIOS E GELADEIRAS

Figura 64 Plano de incentivo a vendas: Reforma de bancas Gazeta do Povo

Projeto Reformas de Bancas

Banca Praça Ouvidor Pardinho

Curitiba, setembro 2010

Localizada na praça Ouvidor Pardinho, bairro Rebouças de Curitiba, a Banca Ouvidor foi o primeiro ponto de vendas participante do projeto Pequenas Reformas da Gazeta do Povo.

Com localização privilegiada e alto fluxo de pedestres frente a suas portas, a banca com mais de 20 anos de atividades apresentava diversos problemas de estrutura, que iam desde seu telhado, com vazamentos e goteiras, até suas laterais repletas de adesivos antigos e aparência poluída.

A venda média de exemplares de Gazeta do Povo anterior a reforma era de 3 exemplares por dia, em dias de semana.

Segundo o dono da banca, Sr. Jurandir, após a reforma, o fluxo de clientes aumentou em mais de 50%, e por consequência as vendas da Gazeta do Povo elevaram sua média de 3 para 10 exemplares diários neste PDV.

Segue relatório fotográfico do projeto.



Banca antes da reforma



Banca depois da reforma



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2011).

4. Mensuração e avaliação de resultados em ações de Trade Marketing

Segundo Alvarez (2008), estabelecer claramente os objetivos das ações de trade marketing torna-se essencial para definição de métricas e da forma de avaliação dos resultados. A classificação pode ser feita de acordo com objetivos básicos de vendas ou de divulgação.

Se o objetivo da promoção for alavancar vendas, deve-se identificar se o foco está no selling in (venda do fabricante para o varejo ou distribuidor) ou selling out (venda do varejo ao consumidor final) e definir o período esperado para o resultado da atividade realizada, que, ao seu final, indicará se a compra realizada durante a promoção foi adicional ou apenas antecipada (esta última alternativa reduzirá a venda nos períodos seguintes). Os indicadores a serem utilizados estão ligados à evolução de vendas do período, em comparação com o mês ou ano anterior, ou às projeções de mercado que orientaram as metas de vendas.

Quadro 13 O foco de vendas em Trade Marketing

Foco	Objetivo	Controle	Período
Vendas	Selling in	Volume de vendas para o cliente	Da atividade e períodos seguintes
	Selling out	Volume de vendas para o consumidor final	Da atividade e períodos seguintes

Fonte: Alvarez (2008)

Se os objetivos forem de divulgação, é necessário identificar se estes estão ligados ao lançamento de produtos ou à divulgação de alterações de linha, marca ou categorias. Os indicadores devem se referir ao conhecimento gerado no consumidor, a lembrança da marca e do produto ou outras variáveis qualitativas. O período de controle deve ser estabelecido em função da abrangência das ações e dos impactos esperados, avaliando inclusive sua duração na memória do consumidor.

Quadro 14 O foco de divulgação em Trade Marketing

Foco	Objetivo	Controle	Período
Divulgação	Lançamento de produtos	Recall diante dos consumidores no ponto-de-venda	Da atividade e períodos seguintes
	Produtos existentes	Recall antes e depois diante dos consumidores no ponto-de-venda	Anterior, durante e períodos seguintes da atividade

Fonte: Alvarez (2008)

As métricas e formas de avaliação são passíveis de padronização e sistematização, o que facilita o trabalho de preparação de cada atividade de trade marketing. Portanto, as atividades devem ser programadas e padronizadas ao máximo, estabelecendo objetivos claros e formas de controles e medição automatizados para que seus resultados possam ser avaliados. Esses procedimentos possibilitarão, ao longo do tempo, o conhecimento sobre a efetividade de cada ação para objetivos específicos.

O controle das informações, e a padronização das avaliações das ações de trade marketing são fundamentais para solidificar a importância da área na empresa. Caso essas atividades não sejam desenvolvidas, a área corre o risco de ter funções puramente operacionais, limitando-se a atender demandas de marketing e vendas e, dessa forma, não otimizando os recursos que estão sendo empregados, representando mais um custo que um benefício para a organização.

Alvarez (2008) afirma, portanto, que o instrumento central de trabalho do trade marketing é o seu sistema de informações.

4.1 Sistema de informações para o Trade Marketing

Segundo Alvarez (2008), o sistema de informações de trade marketing envolve uma junção de informações de diversos outros setores participantes do processo: marketing, vendas, logística, compradores dos clientes, setores de marketing e trade marketing do cliente e outros departamentos. Sua meta é gerenciar estas informações e, por meio delas, tomar decisões e convencer os envolvidos sobre a necessidade de implantar as respectivas ações.

Para Cònsoli et al. (2010), o nível de informações do sistema deve ser considerado sob amplo ponto de vista, na variedade e na visão abrangente que a função exige, mas também de profundidade, selecionando os aspectos mais relevantes do negócio a serem observados com maior cautela. Esse enfoque evitará que o sistema se transforme em um mundo de informações difusas, sem objetivo ou praticidade de uso. Desta forma, pressupõem uma coleta e manutenção contínuas e sistemáticas de informações, garantindo apoio à tomada de decisão eficaz.

a) Informações sobre marketing

Este sistema deve oferecer uma visão geral sobre as estratégias, políticas e ações de marketing da empresa, de forma a orientar os procedimentos para o alcance das metas gerais da atividade. Ao mesmo tempo, deve garantir o acompanhamento das ações operacionais de marketing, como forma de garantir que elas tenham visibilidade no ponto de venda, potencializando assim o efeito das ações promocionais junto aos consumidores compradores (shoppers). Para Alvarez (2008), o âmbito de informações sobre marketing concentra-se em:

- Estratégia geral de posicionamento: conhecimento das estratégias gerais da empresa diante do mercado, garantindo o alinhamento das ações de trade marketing às orientações gerais de imagem e de visibilidade diante do consumidor final;

- Estratégias de produtos: conhecimento do posicionamento por linha de produtos, por abrangência de linha e concentração por segmento de cliente e de consumidores;
- Estratégias de comunicação: visão geral sobre o foco de comunicação, o que pode ser dito e o que não deve ser abordado, o posicionamento da mensagem e os diversos instrumentos do composto de comunicação que são valorizados;
- Ações de lançamento de novos produtos: conhecimento dos projetos de lançamento de novos produtos, da abrangência geográfica e de clientes, das ações programadas para os lançamentos, e da possível influência destes nas linhas atuais;
- Programação anual de comunicação: conhecimento das ações de comunicação programadas para o período, da frequência por período, da área de abrangência, do foco da mensagem, dos elementos que serão utilizados e da possível sinergia com as ações de varejo;
- Metas estabelecidas para o portfólio de produtos: conhecimento das linhas de produtos priorizados, do volume e rentabilidade projetados, e das ações planejadas para atingir os objetivos.

b) Informações sobre vendas

As estratégias de vendas da empresa, assim como o conhecimento específico sobre as práticas de negociação com os varejistas, e o entendimento da melhor forma de estabelecer ações promocionais nos clientes, possibilitará que o sistema de informações sobre vendas facilite as atividades da área, especialmente em suas interações com o varejo. O âmbito de informações sobre vendas deverá abranger:

- Políticas comerciais gerais: conhecimento das políticas comerciais de atendimento a clientes, classificação de clientes, políticas de preços, descontos, prazos de pagamentos, serviços prestados e logísticos;
- Estrutura da equipe de vendas: conhecimento da formação da equipe de vendas, do perfil das funções, da área de abrangência, dos modelos e variáveis de negociação e amplitude de atendimento;

- Modelo de classificação e atendimento a clientes: conhecimento do formato e das variáveis relevantes de classificação de clientes, dos custos e do perfil de atendimento, de expectativas de serviços, dos volumes gerados por tipo de cliente e de sua importância na região, e sua influência diante dos consumidores finais;
- Política de cobertura de mercado: entender a abrangência esperada de presença no mercado em geral; nas regiões, em particular; e, principalmente, da presença e do espaço ocupado no ponto-de-venda;
- Metas por produtos e clientes: conhecimento das metas estabelecidas e do foco em quantidades, valores e resultados do faturamento, da rentabilidade dos clientes e das metas por linhas de produtos, amplitude de itens nas linhas e produtos específicos.

c) Informações sobre o mercado

As informações sobre o mercado são múltiplas e podem ser encontradas em diversos momentos e setores da organização. O trade marketing deve selecionar o que é necessário para o desenvolvimento de sua atividade e do seu processo decisório, utilizando o sistema já existente e complementando-o com dados específicos. De forma geral, é importante buscar acompanhamento sobre:

- Ações dos concorrentes principais: conhecimento de forma geral sobre o posicionamento dos principais concorrentes nacionais e regionais, sobre suas estratégias de marketing, seu mix de produtos, suas políticas e ações de vendas e, principalmente, de maneira profunda, sobre suas ações de trade marketing, seu posicionamento no ponto-de-venda e suas interações com os varejistas;
- Características de canais e clientes: conhecimento do perfil do canal de distribuição: grau de concentração; intensidade da concorrência; práticas usuais de comercialização de portfólio, de produtos, de ações promocionais, de foco em preço e valor; dos principais varejistas nacionais e locais; e do perfil de sua competência de gestão;
- Características de competitividade em microrregiões: acompanhamento do nível de competitividade em microrregiões e cidades importantes, em função

da presença de redes nacionais, regionais ou varejistas locais, que permitam caracterizar o perfil dos clientes envolvidos e as particularidades locais em comparação à realidade nacional.

d) Informações sobre clientes específicos ou nichos de clientes

Em razão da configuração do mercado no que diz respeito aos tipos de clientes e à concentração de vendas, podem ser identificados clientes de alta importância e poder, tanto no mercado como na empresa, e também uma condição semelhante em determinados nichos por região ou por perfil de negócio, formados por grupos de clientes de médio porte. O trade marketing deverá acompanhar as características desses clientes ou nichos, os quais terão uma alta probabilidade de absorver grande parte do tempo e das ações a serem estabelecidas. As informações necessárias para esse acompanhamento contemplam:

- Ambiente de mercado do cliente: conhecimento sobre o ambiente competitivo do cliente, concorrência direta existente, perfil do público consumidor, ações na área de abrangência, força competitiva do cliente e participação de mercado em sua respectiva área;
- Gestão operacional do cliente: conhecimento das políticas comerciais e de marketing, políticas de produtos e preços, políticas de comunicação e de ações promocionais, cultura de negociação, estrutura organizacional e modelos de processo decisório;
- Ações desenvolvidas com o cliente: acompanhamento das ações desenvolvidas com o cliente na área de trade marketing e da evolução de vendas e participação no cliente em relação ao espaço e share de vendas na categoria, bem como dos resultados das ações promocionais e da rentabilidade;
- Metas e objetivos com o cliente: acompanhamento das metas estabelecidas com o cliente, dos planos de ação, das programações em andamento e das interações planejadas.

4.2 Métricas de Trade Marketing

Para Cônsoli et al. (2010), a utilidade essencial da avaliação de resultados em ações de trade marketing é o conhecimento das razões que conduziram ao sucesso, para poder repeti-las; e as razões que levaram ao fracasso, para que não sejam mais realizadas.

Alvarez (2008) afirma que a forma de medição dos resultados e dos custos envolvidos em uma promoção de trade marketing, deve ser programada e fazer parte da rotina da campanha, tendo seus graus de complexidade e efetividade avaliados, como forma de reorientar seus métodos e objetivos, ou mesmo o orçamento restabelecido, ainda durante a realização da campanha.

a) Métricas quantitativas

Os objetivos quantitativos geralmente estão ligados às ações de vendas pontuais, estabelecidas para um determinado período. O objetivo estará ligado a questões de melhoria no volume de vendas, no resultado financeiro ou ainda em ampliação de visibilidade nos pontos de venda.

Alvarez (2008) afirma que uma ação do tipo "leve 3 pague 2", por exemplo, pode aumentar as vendas durante o período da promoção, mas seu efeito residual pode ser positivo: deve-se observar se gerou um hábito ou aumento da frequência de consumo e, dessa forma, manteve ou aumentou a venda após a campanha.

Para definir as métricas necessárias para avaliar os programas de trade marketing, a questão essencial é compreender o objetivo base que levou à realização da promoção: Aumentar as vendas? Aumentar o hábito e uso? Motivar a experimentação? Afetar o concorrente no período? Reduzir e equalizar estoques?

A partir do entendimento dos objetivos da promoção, ou ação de trade marketing, é possível avaliar seus resultados, a partir das seguintes métricas quantitativas:

- Selling out, ou selling in (volume de vendas realizado durante a ação), e seu comparativo entre o comportamento de vendas de um período anterior ou pós-ação;
- Evolução das margens de contribuição na venda dos produtos;
- Comparativo das vendas do produto, em relação à sua categoria;
- Medição da ampliação do espaço no ponto de venda, e seu reflexo nos volumes;
- Medição do impacto da ampliação da linha de produtos, e seu reflexo nos volumes.

b) As métricas qualitativas

Alvarez (2008) explica que os objetivos qualitativos relacionam-se à forma como o consumidor identifica e avalia o produto, ao seu grau de conhecimento, de aceitação e de frequência de compra.

Atividades realizadas, por exemplo, com demonstrações, degustações ou distribuição de amostras, dificilmente podem ser medidas por resultados quantitativos de vendas. O fato de não gerar uma ação imediata no aumento das vendas, não significa necessariamente o insucesso da campanha, pois se deve avaliar o efeito residual da consciência gerado em relação ao produto, o que pode ser o objetivo principal da promoção.

As ações voltadas para influenciar de alguma forma o comportamento do consumidor devem ser medidas com esse foco, avaliando, por meio de pesquisas aleatórias, a intenção de novos contatos com o produto, ou os índices de lembrança e possível mudança de comportamento em função da ação empreendida.

A partir do entendimento dos objetivos da promoção, ou ação de trade marketing, é possível avaliar seus resultados, a partir das seguintes métricas qualitativas:

- Índice de lembrança da marca ou do produto, antes e após a promoção;
- Quantidade de consumidores acessados, e seu impacto;
- Quantidades vendidas no período da ação (para produtos novos) e nos períodos seguintes;
- Custo por cliente acessado e por índice de lembrança.

c) As métricas de custo

Segundo Alvarez (2008), considerando que as campanhas de trade marketing possuem um objetivo específico, e que pode ser classificado em diferentes resultados (ampliação do selling in, selling out, conhecimento, lembrança, voltadas para o consumidor final, voltadas para o cliente, etc.), o controle dos custos das ações auxiliará o profissional de trade marketing a avaliar os gastos realizados em campanhas com objetivos comuns, podendo então compará-las entre si, identificando quais trouxeram melhor relação de custo-benefício.

Ao realizar esse acompanhamento, é possível determinar dentro do cardápio de ações a serem realizadas, quais as de melhor efetividade e que podem ser replicadas.

As métricas de análise de custos podem ser realizadas, avaliando-se:

- O custo médio por perfil de ação;
- O grau de dispersão estatística, entre custos por perfil de ação;
- Os gastos por clientes ou produtos, em relação à evolução dos negócios.

A análise dos resultados não é proveniente do que se espera da ação, mas, sim, do que se inspeciona antes, durante e após sua execução.

d) Cálculo de ROI em trade marketing

Segundo Cônsoli et al. (2010), para analisar o retorno de investimento (ROI) em trade marketing, a premissa é de que os gastos na área sejam considerados como investimentos, uma vez que suas atividades geram resultados duradouros e, portanto, devem ser consideradas como investimentos no futuro do negócio.

Há, no entanto, várias propostas que abordam o que representa o ROI de marketing. Desde metodologias mais simples, aplicando a divisão entre as vendas incrementais geradas (R\$) pelo investimento em marketing (R\$), até metodologias mais complexas, que filtram ainda mais o percentual que determinado investimento em marketing contribuiu à empresa. Cônsoli et al. (2010), consideram a análise denominada de “Retorno sobre Investimento em Marketing” (RSIM):

Quadro 15 Cálculo de Retorno sobre Investimento em Marketing (RSIM)

$$\text{RSIM} = \frac{\text{Incremento de receita atribuível ao marketing (R\$)} \times \text{Contribuição \% - Investimento em marketing}}{\text{Investimento em marketing}}$$

Fonte: Cônsoli et al. (2010)

Para a área de trade marketing, a metodologia foi adaptada do RSIM para o ROI de trade marketing:

Quadro 16 Metodologia de cálculo do RSIM aplicado em trade marketing

$$\text{ROI em trade marketing} = \frac{\text{Incremento de receita atribuível ao programa de trade marketing (R\$)} \times \text{Contribuição \% - Investimento em trade marketing}}{\text{Investimento em trade marketing}}$$

Fonte: Cônsoli et al. (2010)

A partir dessa condição, o ROI em trade marketing representa o retorno do investimento em suas atividades envolvidas, em termos de vendas incrementais, deduzido dos custos variáveis da empresa e do investimento em suas atividades envolvidas. O Quadro 17 demonstra o exemplo para o cálculo desse indicador.

Quadro 17 Cálculo do ROI total em trade marketing

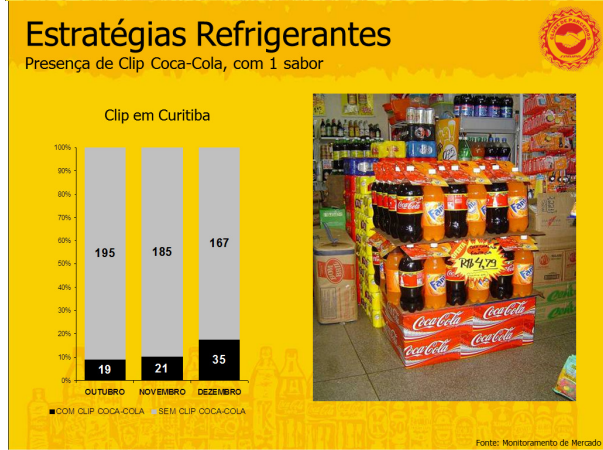
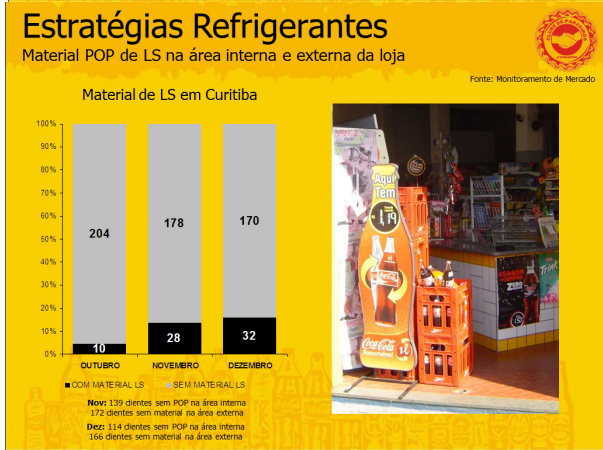
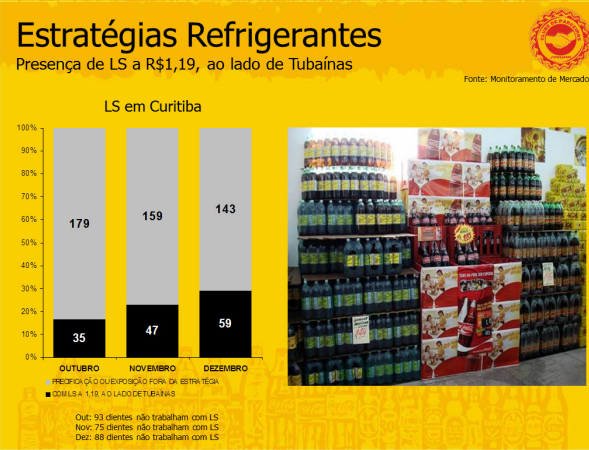
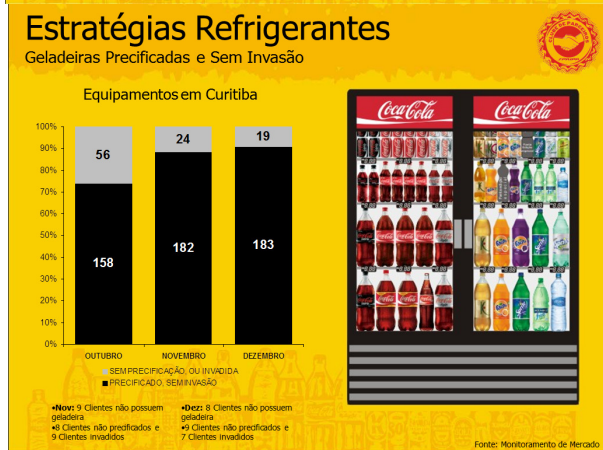
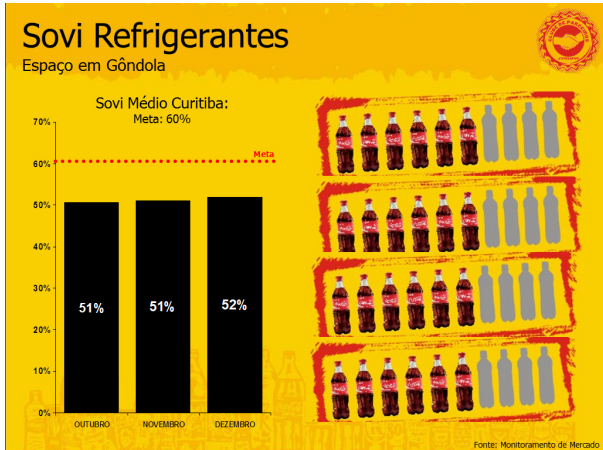
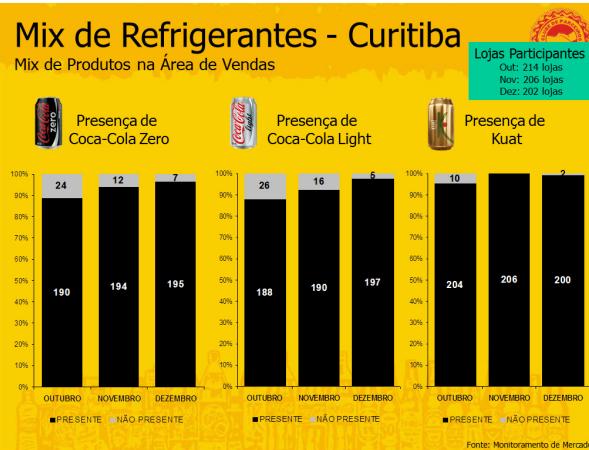
Metodologia de apuração dos resultados	Variável	Valores
a	Incremento da receita no período atribuível ao programa de trade marketing	R\$ 7.200.000
b	Margem de contribuição da empresa no período analisado	12%
c	Investimento total em trade marketing (R\$)	R\$ 760.000
$d = (a \times b - c) / c$	ROI de trade marketing	14%

Fonte: Cònsoli et al. (2010)

De acordo com o exemplo acima, entende-se que 14% do que foi investido em trade marketing retornou em termos de margens incrementais à empresa, já deduzidos os investimentos nessas atividades.

Figura 65 Monitoramento de resultados em trade marketing: Clube de Parceiros Spaipa





Cervejas



Resultados Cervejas

Crescimento Clientes Participantes versus Não Participantes

VOLUME CATEGORIA CERVEJAS ACUMULADO OUTUBRO A DEZEMBRO CAIXAS UNITÁRIAS						
UNIDADE CURITIBA	PARTICIPANTE DO PROGRAMA			NÃO PARTICIPANTE		
Sub Canal CCIL	2008	2007	VAR%	2008	2007	VAR%
Minimercado	28.331	23.475	21%	542.072	501.523	8%
Superm.assoc. 05a09ck	17.399	18.630	-7%	5.519	2.996	84%
Supermercado 05a09ck	435.772	381.494	14%	294.191	213.913	38%
Supermercado 10a19ck	156.349	145.865	7%	64.497	59.760	8%
Supermercado 20a29ck	27.833	31.314	-11%	179.522	138.419	30%
Supermercado 30a50ck	6.261	3.242	93%	35.924	33.063	9%
Total Global	672.947	604.020	11%	1.121.725	949.675	18%

UNIDADE MARILIA	PARTICIPANTE DO PROGRAMA			NÃO PARTICIPANTE		
Sub Canal CCIL	2008	2007	VAR%	2008	2007	VAR%
Minimercado	18.849	12.671	49%	48.121	43.761	10%
Minimercado p/ ass.	66	28	134%	-	-	0%
Supermercado 05a09ck	989	494	82%	93.163	84.705	10%
Total Global	19.814	13.193	50%	141.284	128.466	10%

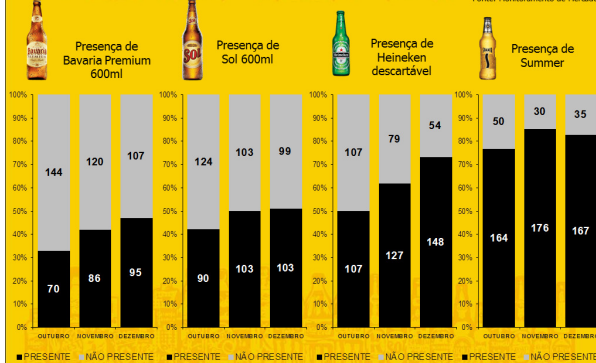
Fonte: MMinder Spapa

Mix de Cervejas - Curitiba

Mix de Produtos na Área de Vendas

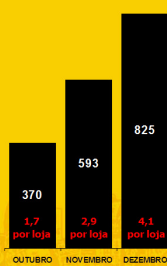
Lojas Participantes
Out: 214 lojas
Nov: 206 lojas
Dez: 202 lojas

Fonte: Monitoramento de Mercado



Pontos Extras Cervejas

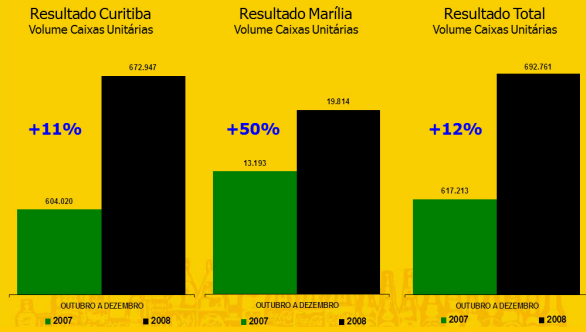
Pontos Extras em Curitiba
Out: 214 lojas participantes
Nov: 206 lojas participantes
Dez: 202 lojas participantes



Fonte: Monitoramento de Mercado

Resultados Cervejas

Volume de Compras versus Ano Anterior – Out a Dez 2008

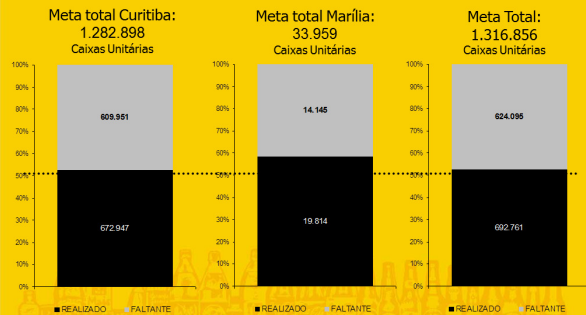


Volume de Cervejas +12% acima de 2007, nos clientes participantes.

Fonte: MMinder Spapa

Resultados Cervejas

Volume versus Meta Total de Crescimento – até Dezembro



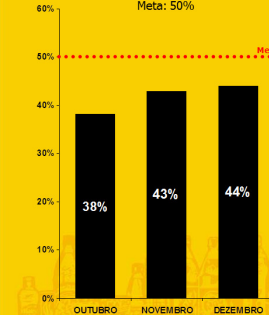
Realizado 53% da meta de volume.

Fonte: MMinder Spapa

Sovi Cervejas

Espaço em Gôndola

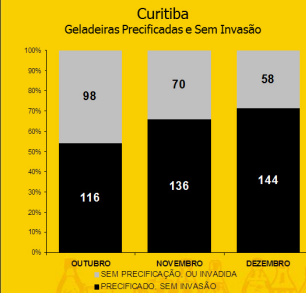
Sovi Médio Curitiba:
Meta: 50%



Fonte: Monitoramento de Mercado

Equipamentos Cervejas

Em Curitiba: Equipamentos Precificados de Sem Invasão



Nov: +27 Clientes não possuem geladeira
+43 Clientes não precificados
+10 Clientes invadidos

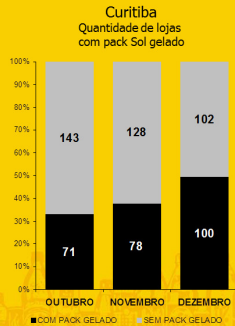
Dez: +27 Clientes não possuem geladeira
+03 Clientes não precificados
+6 Clientes invadidos



Fonte: Monitoramento de Mercado

Estratégias Cervejas

Em Curitiba: Presença de Pack Sol gelado



Fonte: Monitoramento de Mercado

Estratégias Cervejas

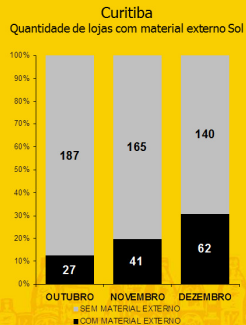
Anúncio de Cerveja Sol em encarte



Fonte: Monitoramento de Mercado

Estratégias Cervejas

Em Curitiba: Material externo de Sol



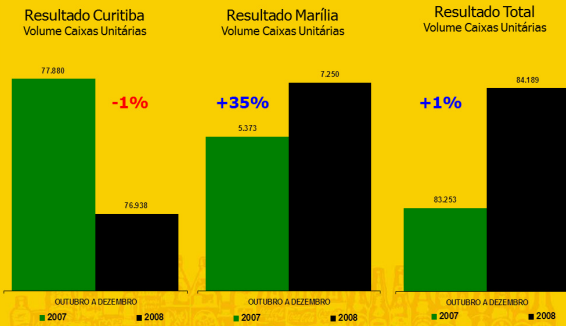
Fonte: Monitoramento de Mercado

Não Carbonatados



Resultados Não Carbs

Volume de Compras versus Ano Anterior – Out a Dez 2008



Volume de Não Carbs 1% acima de 2007, nos clientes participantes.

Fonte: Mindler Spapa

Resultados Não Carbs

Crescimento Clientes Participantes versus Não Participantes

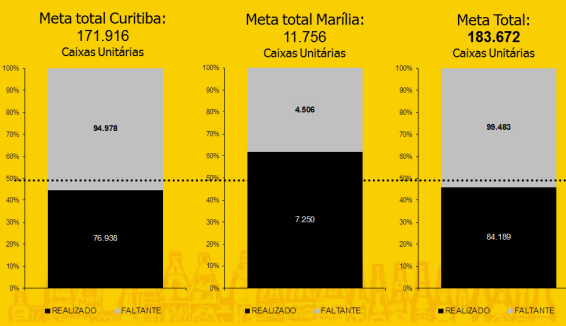
VOLUME CATEGORIA NÃO CARBONATADOS ACUMULADO OUTUBRO A DEZEMBRO CAIXAS UNITÁRIAS						
UNIDADE CURITIBA		PARTICIPANTE DO PROGRAMA			NÃO PARTICIPANTE	
	2008	2007	VAR%	2008	2007	VAR%
Sub Canal CCL	1.415	1.065	33%	54.330	51.448	6%
Minimercado	1.902	2.013	-5%	451	358	26%
Superm.assoc. 05a09cck	42.936	42.891	0%	25.128	25.148	0%
Supermercado 10a19cck	25.568	27.365	-7%	65.081	55.341	18%
Supermercado 20a29cck	3.170	3.392	-7%	45.129	44.264	2%
Supermercado 30a50cck	1.948	1.153	69%	19.075	21.081	-10%
Total Global	76.938	77.880	-1%	209.194	197.641	6%

UNIDADE MARÍLIA		PARTICIPANTE DO PROGRAMA			NÃO PARTICIPANTE	
	2008	2007	VAR%	2008	2007	VAR%
Sub Canal CCL	6.735	4.827	40%	13.581	13.476	1%
Minimercado	32	29	13%	5	5	-100%
Supermercado 05a09cck	483	518	-7%	27.869	26.650	5%
Total Global	7.250	5.373	35%	41.430	40.128	3%

Fonte: Mindler Spapa

Resultados Não Carbs

Volume versus Meta Total de Crescimento – até Dezembro

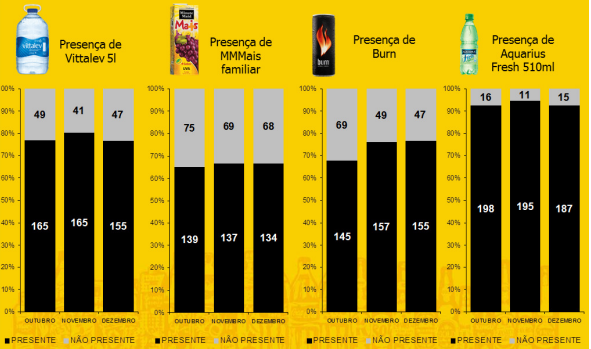


Realizado 46% da meta de volume.

Fonte: Mindler Spapa

Mix de Não Carbs - Curitiba

Mix de Produtos na Área de Vendas

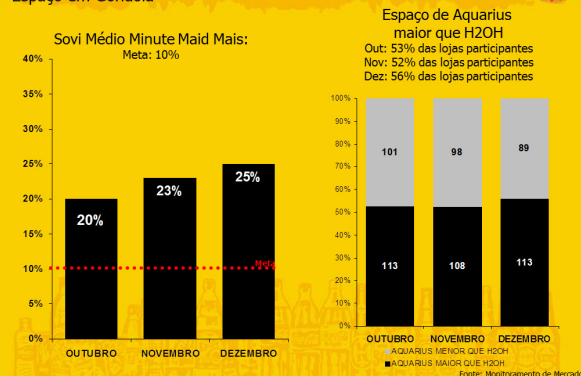


Lojas Participantes
Out: 214 lojas
Nov: 206 lojas
Dez: 202 lojas

Fonte: Monitoramento de Mercado

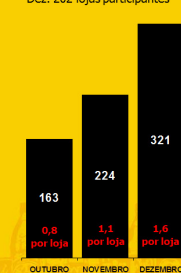
Sovi Não Carbs - Curitiba

Espaço em Gôndola



Pontos Extras Não Carbs

Pontos Extras em Curitiba
Out: 214 lojas participantes
Nov: 206 lojas participantes
Dez: 202 lojas participantes

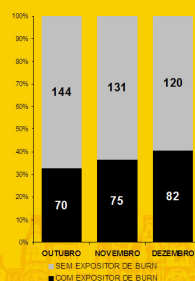


Fonte: Monitoramento de Mercado

Estratégias Não Carbs

Expositor de Burn, abastecido de produtos

Expositores em Curitiba

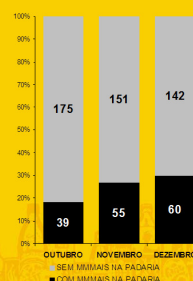


Fonte: Monitoramento de Mercado

Estratégias Não Carbs

Exposição de Minute Maid Mais na padaria da loja

MMMais em Curitiba

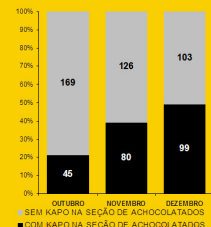


Fonte: Monitoramento de Mercado

Estratégias Não Carbs

Exposição de Kapo Chocolate na seção de achocolatados e no balcão refrigerado da loja

Kapo em Curitiba



Novo:
*492 Clientes não tem kapo no balcão
*102 Clientes não tem kapo na seção de achocolatados
Dez:
*492 Clientes não tem kapo no balcão
*71 Clientes não tem kapo na seção de achocolatados

Fonte: Monitoramento de Mercado

Ganhadores dos Kits

Ganhadores de Curitiba

Cod. do SAP	RAZÃO SOCIAL	BARRIO	CIDADE	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	PONTUAÇÃO TOTAL
010028024	ALUSMA & CIA LTDA	JARDIM HEDOPOLIS	PRIMAVERA	278	503	506	1.287
010059910	ALUSMA & CIA LTDA	ALUSMA OLIMPIA	CAMPO LARGO	368	485	513	1.366
010029479	SUPERMERCADO STALL LTDA	SITIO CERCADO	CURITIBA	322	518	323	1.163
010056080	ALUSMA & CIA LTDA	JARDIM PAULISTANA	CAMPINA GRANDE DO SUL	198	488	485	1.171
010057535	SARTON PORTSENO SILVA	SITIO CERCADO	CURITIBA	385	284	438	1.107
010000985	COMERCIAL ALIMENTOSA ZAMPARONA LTDA	PRIMEIRINHO	CURITIBA	226	489	228	943
010001134	SUPERMERCADO MONY LTDA	OS	CURITIBA	291	257	430	978
010004325	SUPERMERCADO PARQUE DAS ARVORES LTDA	CONFADINHO	GUARAPUAVA	538	635	112	1.285
010000916	COMERCIAL DE PROD. ALIMENTICIOS E AGRICULTURA DUCATI LTDA	COL. VITORIA	GUARAPUAVA	45	572	243	860
010027084	AL. VITAL & OLIVEIRA COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA	PLANTA BARRO VERDE	PRIMAVERA	198	396	247	841

Os Kits serão fisicamente entregues durante o jantar.



Para o Proprietário da Loja:
1 Laptop



Para o Gerente da Loja:
1 TV Plasma 32"



Para o Encarregado da Seção de Bebidas:
1 Computador

Evento de Premiação



Em Curitiba: 22/01/09
Local: Maggiore Trattoria
BR 277, KM 0, Santo Inácio
Dentro do Parque Barigui

Informações importantes sobre o evento e Concurso Cultural:

- Terão direito a participar do evento apenas os clientes que alcançaram 450 pontos em Curitiba. Cada loja terá direito a 2 convites.
- Para participar do Concurso Cultural é obrigatória a presença do proprietário da loja e/ou seu representante. Ao chegar ao evento, ele receberá seu cupom (1 por loja).
- O evento iniciará às 20:00, e os clientes terão até as 21:30 para depositar o cupom na urna
- O ganhador da moto será anunciado no mesmo dia, por volta das 22:30.

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2008).



CONCLUSÃO

De que forma se aplicam os conceitos de Trade Marketing no varejo brasileiro?

Pode-se concluir que a área de trade marketing envolve os esforços de marketing de grandes indústrias no sentido de auxiliar os seus canais de distribuição na oferta de seus produtos. Há, porém, entre os agentes envolvidos na área, interesses conflitantes que podem ser amenizados através da aplicação das atividades de trade marketing, pois estas costumam promover uma maior integração entre fabricantes, varejista e a área comercial de ambas as partes.

O escopo de trade marketing é amplo. Busca, por meio da execução de ações de análise de sortimento de produtos, gerenciamento de categoria, estudos de layout de exposição, técnicas de aumento de visibilidade no ponto de venda, estudos de aplicação de preço por canal, criação, implantação e monitoramento de promoções de produtos, e incentivos à equipe comercial e aos canais de vendas; benefícios para os consumidores compradores, e consequentes melhorias de rentabilidade, em seu negócio, e de toda a sua cadeia de distribuição.

Seus objetivos envolvem a ampliação da participação de mercado, vendas e lucro das empresas onde atuam e, para que resultado seja efetivo, sua gestão deve necessariamente estar integrada com as demais decisões do composto de marketing da empresa.

O desafio de trade marketing é colocar o produto certo, na hora certa, exposto de forma correta, com o preço certo, e oferecido ao consumidor no lugar certo. Transformar a hora da compra em um momento de prazer, e suprir as necessidades dos compradores, são os fatores que direcionam os conceitos de trade marketing.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Francisco (Francisco Javier S. Mendizabal). **Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCERIZAÇÃO (ABMAPRO). **Dados de mercado**. São Paulo, 2011. Disponível em <http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_dadosdemercado.asp>. Acesso em: 03/10/2013.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BUSINESS Dictionary. **Definição de Sortimento de Produtos**. EUA, 2013. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/product-assortment.html>>. Acesso em 24/11/2013.
- CÔNSOLI, Matheus Alberto et al (Coord.). **Trade Marketing: Estratégias de distribuição e execução de vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COSTA, Ana Claudia. **O PDV para a geração Z**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.popaibrasil.com.br/o-pdv-para-a-geracao-z/>>. Acesso em 18/10/2013.
- COSTA, Antonio R; CRESCITELLI, Edson. **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ECR Brasil. **Definição de Gerenciamento de Categorias**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/gerenciamentocategoria.asp>>. Acesso em 24/11/2013
- ESTENDER, Antonio Carlos. **O Novo Varejo**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/artigos/ARTIGO_ESTENDER01.pdf>. Acesso em: 03/10/2013.
- FERRACCIÙ, João De Simoni Soderini. **Marketing Promocional: a evolução da promoção de vendas**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMA_FILHO, Dario de Oliveira. **Perfil do consumidor idoso de alimentos no Brasil**. Campo Grande (MS), 2011. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330716.html>>. Acesso em 04/10/2013.
- KOTLER, PHILIP (2000). **Administração de Marketing**. 10a Edição. São Paulo, Prentice Hall.
- MEIRA, Marco Antonio. **Trade Marketing**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/trade-marketing-642440.html>>. Acesso em 08/10/2013.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Foco do cliente: o cliente como leal investidor para o futuro da sua empresa**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MOTTA, Rodrigo; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NANÔ, Fabiana. **Número de idosos dobrou nos últimos 20 anos no Brasil, aponta IBGE**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2012/09/21/numero-de-idosos-com-mais-de-60-anos-dobrou-nos-ultimos-20-anos-aponta-ibge.htm>>. Acesso em 04/10/2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing strategies**. London: BH, 1994.

ROCCATO, Pedro Luiz. **Venda+Valor: aplicada a canais de vendas e distribuição**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares; CARVALHO, Rodrigo Estrella de. **O Crescimento dos Shopping Centers no Brasil**. BNDES Setorial, 1996.

SIMÕES, Katia. **Cresce o número de pessoas que moram sozinhas. O que elas querem?** São Paulo, out. 2008. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI80437-17192,00-CRESCE+O+NUMERO+DE+PESSOAS+QUE+MORAM+SOZINHAS+O+QUE+ELAS+QUEREM.html>> Acesso em 03/10/2013.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper: the science of retailing**. New Jersey: Pearson Education, 2009.

SOUZA, Marina Elisabeth Vaz; MADEIRA, Elenice Yamaguishi. **Normas para apresentação de monografia** / Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A. Boedecker. São Paulo: FGV-SP, 2008.

SUPERGIRO. **Meeting Super Giro de Trade Marketing**. São Paulo, ago. 1998. Disponível em: <<http://napraticaediferente.com.br/anexos/imagens/premios/SuperGiro.pdf>>. Acesso em 08/10/2013.

STRUNCK, Gilberto. **Compras por impulso! Trade marketing, merchandising e o poder da comunicação e do desing no varejo**. Rio de Janeiro: 2AB, 2011.

TAFNER, Elisabeth Penzlien. **Metodologia do trabalho acadêmico**. 2. ed. Indaial: Uniasselvi, 2012.

TERRA, Simone. **Evolução e obstrução do merchandising no varejo**. Rio de Janeiro, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/blogs/shopper-view/26798/evolucao-e-obstrucao-do-merchandising-no-varejo.html>>. Acesso em 17/10/2013.

TERRA, Simone. **Inteligência Merchandising em Vitrines**. Rio de Janeiro, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/blogs/shopper-view/13308/inteligencia-merchandising-em-vitrines.html>>. Acesso em 17/10/2013.

REFERÊNCIAS DE FIGURAS

ADESIVO NESQUIK. Adesivo de chão Nesquik. São Paulo, ago. 2013. Disponível em: <<http://www.pdvativo.com.br/blog/?p=693>>. Acesso em 21/10/2013.

AMPRO – ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL. Tipos de ação promocional. São Paulo, 2013.

Disponível em: <http://congressolivemarketing.com.br/apresentacao_livemkt.pdf>
Acesso em 27/11/2013

BANDEIROLA ANTARCTICA. Bandeirola cerveja Antarctica. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://karinalemesborges.blogspot.com.br/2011/02/antarctica-subzero-rocks.html>>. Acesso em 21/10/2013.

DEGUSTAÇÃO CLIGHT. Degustação e ação promocional refresco em pó Clight. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://promoview.com.br/pdv/163250-out-promo-leva-compre-e-ganhe-de-clight-ao-pdv/>>. Acesso em 28/10/2013.

DIA comunicação. Rack Coca-Cola para cross merchandising. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.pdvativo.info/2010_06_01_archive.html>. Acesso em 20/10/2013.

DISPLAY COLGATE. Displays de linha: Colgate. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.imaginabilis.com.br/corporativo/imaginabilis/noticias/noticia.aspx?id_noticia=2271>. Acesso em 29/11/2013.

DISPLAY DOWNY. Display interativo Downy. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://promoview.com.br/digital-signage/188365-display-digital-e-alternativa-criativa-e-eficaz-para-o-pdv/>>. Acesso em 21/10/2013.

DISPLAY GRAN CORONA. Display de balcão: charutos Gran Corona. São Paulo, set. 2011. Disponível em: <<https://mapereira.wordpress.com/materiais-pdv/basic-cmyk-3/>>. Acesso em 29/11/2013.

DISPLAY GUARANÁ KUAT. Display gravitacional Guaraná Kuat. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.pdvativo.info/2010_08_01_archive.html>. Acesso em 20/10/2013.

DISPLAY HELLMANN'S. Display em carrinho Hellmann's. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/27101/hellmann-s-leva-carrinho-com-tecnologia-nfc-a-supermercado.html>>. Acesso em 21/10/2013.

DISPLAYS LOJAS AMERICANAS. Displays área de check-out. Curitiba, out. 2012. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1309596>>. Acesso em 23/10/2013.

DISPLAY MAGGI. Display caixa de embarque Maggi. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://caioperli.com/site/nestle/>>. Acesso em 20/10/2013.

DISPLAY NUTELLA. Display gravitacional Nutella. Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://ultradisplays.com.br/site/displays-aramados/display-gravitacional-nutella/>>. Acesso em 20/10/2013.

DISPLAY POMAROLA. Display carona Pomarola. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.megamidiadisplay.com.br/display-de-carona>>. Acesso em 20/10/2013.

DISPLAY TANG. Display Tang ponta de gôndola. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://t7eventos.blogspot.com.br/2011/07/kraft-display-tang.html>>. Acesso em 20/10/2013.

FAIXA DE GÔNDOLA FOFO. Faixa de gôndola amaciante de roupas Fofó. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://jorgeferreira.me/mas-que-fofo/>>. Acesso em 24/10/2013.

FARMÁCIA DROGA RAIA. Varejo Farma. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://m2farma.com/blog/wp-content/uploads/2012/11/Balcoes-de-atendimento-farmaceutico-Droga-Raia-Porto-Alegre.jpg>>. Acesso em: 03/10/2013.

ILHA BUDWEISER. Ilha UFC Budweiser. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.behance.net/gallery/Budweiser/6923347>>. Acesso em 22/10/2013.

ILHA KAPO. Sinalizador Kapo. Recife, 2013. Disponível em: <<http://gabrielsantana.com/?p=516>>. Acesso em 22/10/2013

ILHA NESTLÉ. Sinalizador de ilha Nestlé. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://ativonopdv.blogspot.com.br/2012/07/ponto-extra-com-kit-kat-nestle.html>>. Acesso em 22/10/2013.

INFLÁVEL PEPSI. Infláveis de réplicas de produtos. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.bigformatinflaveis.com.br/inflaveis-promocionais/replica-inflavel/replica-inflavel-19.php>>. Acesso em 21/10/2013.

KM DE VANTAGENS IPIRANGA. Programa Km de vantagens Ipiranga: Ação de fidelização. Rio de Janeiro, dezembro 2013. Disponível em: <<https://www.kmdevantagens.com.br/Ncomo.asp>>. Acesso em 27/11/2013.

LEROY MERLIN. Lojas de departamento. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://portugal.leroymerlin.com/pt-pt>>. Acesso em 03/10/2013.

LOJA CASAS BAHIA. Lojas de departamento. Loja Casas Bahia. Bahia, 2009. Disponível em: <<http://www.shoppingparalela.com.br/2012/loja/casas-bahia>>. Acesso em 03/10/2013.

LUMINOSO SOUZA CRUZ. Luminoso Souza Cruz. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://propmark.uol.com.br/mercado/41084:souza-cruz-perde-exclusividade-no-pdv>>. Acesso em 22/10/2013.

MAKRO. Atacado cash&carry: Loja Makro. Porto Velho (RO), 2008. Disponível em: <<http://www.rondoniaoovivo.com.br/noticias/makro-inaugura-loja-em-porto-velho-nessa-sexta-feira-31-confira-fotos-e-video/43953#.Uk2TCYaThSI>>. Acesso em 03/10/2013.

MÓBILE KAMILUS. Móbile Rede de comida árabe Kamilus Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://planovisual.com.br/0209/08/mobile-para-ponto-de-venda-kamilus-niteroi-rj/#!prettyPhoto>>. Acessado em 31/11/2013.

MÓBILE SERENATA DE AMOR. Móbile bombom Serenata de Amor. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://cinthiaruiz.com/pdv.html>>. Acesso em 21/10/2013.

PAPEL FORRAÇÃO COCA-COLA. Papel forração Coca Cola Zero. São Paulo, 2013. Disponível em>[: <http://plano1.com.br/2011/cases_interna.php?id=75>. Acesso em 28/10/2013.

PONTO EXTRA COCA-COLA ZERO “Faça o impossível possível”. Pontos extras. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.volcanohotmind.com.br/2010/09/blog/advertainment/coca-cola-zero-faca-o-impossivel-possivel/>>. Acesso em 20/10/2013

PONTO EXTRA PEPSI. Display cross merchandising Pepsico. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://art3pop.com/2012/08/20/portfolio-hora-do-jogo-pepsi-gatorade-elma-chips-e-guarana-antarctica/>>. Acesso em 31/10/2013.

PROMOÇÃO ADES E BAUDUCCO. Promoção compre e ganhe produto Ades e Bauducco na mesma embalagem. São Paulo, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.embalagemmarca.com.br/2011/08/ades-e-bauducco-na-mesma-embalagem/>>. Acesso em 28/11/2013.

PROMOÇÃO AVIÃO DO FAUSTÃO. Promoção ao consumidor: Procter & Gamble. São Paulo, 2013. Disponível em:<<http://www.pgaviaocampeao.com.br/>>. Acesso em 28/11/2013.

PROMOÇÃO CLUB SOCIAL. Promoção compre e ganhe Club Social. Internet, 2009. Disponível em: <<http://tradeye.blogspot.com.br/2009/10/kraft-lanca-dois-sabores-para-club.html>>. Acesso em 28/11/2013.

PROMOÇÃO DELÍCIA DE VIAGEM. Margarina Delícia lança promoção “Delícia de Viagem”. São Paulo, out. 2012. Disponível em: <<http://vilamulher.terra.com.br/comunidade/newstyle-assina-promocao-delicia-de-viagem-9-3375628-282838-pfi-andreianapoleao.html>>. Acesso em 27/11/2013.

PROMOÇÃO MARGARINA DORIANA. Promoção compre e ganhe Margarina Doriana. São Paulo, out. 2010. Disponível em: <<http://promoview.com.br/pdv/75522-doriana-com-brinde-nos-pontos-de-venda/>>. Acesso em 28/11/2013.

PROMOÇÃO SKOL. Degustação e ação promocional Skol 360º. São Paulo, nov. 2010. Disponível em: <<http://promoview.com.br/promocao/79005-homens-baiacus-ativam-promocao-da-skol/>>. Acesso em 28/10/2013.

RANKING ABRAS. Ranking Abras 2011. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=27057>>. Acesso em 03/10/2013.

REVISTA KM DE VANTAGENS IPIRANGA. Distribuída em postos de gasolina Ipiranga. Rio de Janeiro, Ed. FRQ IPP, dezembro 2013. Anexo em 01/12/2013.

SAMPLING CENOURA E BRONZE. Sampling de bronzeador Cenoura e Bronze. Fortaleza (CE), 2013. Disponível em: <<http://www.ruanda.com.br/category/sampling/page/2/>>. Acesso em 28/10/2013.

SHOPPING BOULEVARD. Shopping Center. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=670146>>. Acesso em 03/10/2013.

SINALIZADOR PLAYBOY. Sinalizador de entrada Playboy. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://roupanovaral.wordpress.com/2008/08/>>. Acesso em 22/10/2013.

SITE PROMOÇÃO DESCONTO. Promoção Desconto: Cuponagem. Internet, 2013. Disponível em: <<http://www.promocaodesconto.com.br/>>. Acesso em 27/11/2013.

STOPPER PERDIGÃO. Stopper Perdigão. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://cargocollective.com/wrugno/PDV-Perdigao>>. Acesso em 22/10/2013.

SUPERMERCADO CONDOR. Loja de autosserviço. Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www.condor.com.br/content/conteudo/conteudo.view.php?id=527>>. Acesso em: 03/10/2013.

TAKE ONE ABSOLUT. Take one vodka Absolut. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.malaguetaadv.com.br/#>>. Acessado em 22/10/2013

TNENT, Miguel. Varejo Tradicional: Mercearia. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://olhares.uol.com.br/a-mercearia-foto1902508.html>>. Acesso em: 03/10/2013.

WALMART. Marcas próprias Wal Mart Brasil. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/produtos/>>. Acesso em 03/10/2013.

ANEXOS

Anexo 1:

SUPERGIRO. Meeting Super Giro de Trade Marketing. São Paulo, ago. 1998.
Disponível em:
<<http://napraticaediferente.com.br/anexos/imagens/premios/SuperGiro.pdf>>.
Acesso em 08/10/2013.

Anexo 2:

INVENT – Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing. Pesquisa Trade Marketing 2012, Sumário Executivo. São Paulo, jul 2012.
Disponível em: <http://pt.slideshare.net/ChristianManduca/pesquisa-estruturas-de-trade-marketing-no-brasil-invent>
Acesso em 08/10/2013.

Meeting Supergiro de Trade Marketing

Meeting propõe Trade Marketing como estratégia no relacionamento entre fornecedores e supermercados

Sempre com o objetivo de levar a você informações que apontem caminhos e tornem o seu negócio mais lucrativo, Supergiro promoveu um Meeting Trade Marketing. O evento, realizado em novembro em São Paulo, contou com a presença de diretores e da alta gerência de 34 fornecedores e teve o objetivo de esclarecer o mercado sobre a função estratégica do Trade Marketing para as empresas. Para isso, convidamos o consultor da Datamark, Philip Hamer, diretor executivo da Câmara Britânica de Comércio e Indústria no Brasil.

EM SUA palestra, Hamer abordou o atual cenário do mercado e de como o de Trade Marketing poderá transformar as relações

Essencial a busca de parceria com clientes e canais.

entre indústria e varejo. Ele foi seguido pelas palestras de três expressivos profissionais de importantes empresas, que contaram sobre suas experiências práticas na implantação do conceito em suas organizações. Maurício Teloli, diretor de Trade Marketing da Kolynos, teve a incumbência do tema "Criação de uma Diretoria de Trade Marketing". José Antonio Rodrigues, gerente de Trade Marketing da Divisão Lever – Gessy Lever, discorreu sobre o tema "Uma Operação Nacional de Trade Marketing". José Roberto Carregosa, gerente de Trade Marketing da Divisão Choc da Nestlé, falou sobre "A Implantação do Trade Marketing em Todas as Divisões de uma Grande Companhia".

Trabalho só dá resultado se diretoria estiver envolvida.

No encerramento do meeting, todos os presentes participaram de um debate com os palestrantes, tendo como tema "Como o Trade Marketing Pode Contribuir para a Parceria Efetiva entre Fornecedores e Supermercados no Atendimento ao Consumidor".

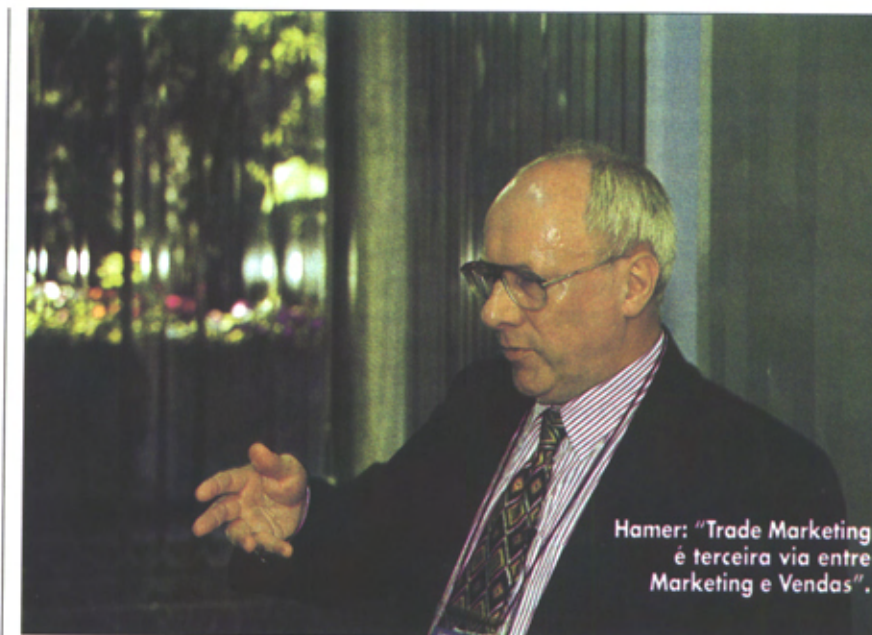
Segundo a definição de Philip Hamer, Trade Marketing nada mais é do que a

aplicação dos conceitos do marketing clássico ao consumidor para os canais de venda e distribuição, com prioridade para o trabalho em conjunto visando o aumento das vendas. Como estratégias, o Trade Marketing propõe a mudança de cultura de toda a organização para destacar a importância do varejo, o entendimento profundo do negócio de cada um dos principais

Em vez de estratégia para o mercado, estratégia é para cada cliente.

clientes varejistas e a formação de uma equipe de vendas treinada para atuar nesse novo contexto de relacionamento com o varejo. É papel do Trade Marketing também criar uma comunicação mais eficaz com o varejo em todos os níveis profissionais, da presidência à gerência das lojas, transmitindo mais informações sobre produtos e educando o varejo em relação às atitudes dos consumidores.

Dentro desse conceito, o Key Account Manager (gerente de contas-chave) é responsável por todas as atividades relacionadas a um cliente, o que inclui definir preço e vendas, promoções e pagamentos, vendedores e merchandisers. É o Key Account Manager o responsável pelo lucro produzido por seus clientes, portanto, o fabricante necessita também de sistemas



Hamer: "Trade Marketing é terceira via entre Marketing e Vendas".

que permitam fornecer informações detalhadas sobre a lucratividade de cada supermercado.

"O KEY ACCOUNT Manager não pode ser simplesmente um novo título para o gerente de vendas", ressalta Philip Hamer. "Por ser uma figura fundamental para o sucesso do Trade Marketing, ele deve ser um líder na mudança da cultura da empresa em relação à valorização do varejo dentro da empresa, e uma característica essencial é a habilidade na busca de parceria com clientes e canais de distribuição."

Na opinião do especialista, o Trade Marketing pode ser o principal fator que irá dar uma trégua na guerra desnecessária entre fornecedores e supermercados. "Existe um grande preconceito entre os dois lados atualmente. O varejo é mal informado sobre o consumidor, mas ao mesmo tempo não acredita nas informações oferecidas pela indústria. Já os fabricantes consideram que falta ao varejo melhor preparo profissional", afirma. "O Trade Marketing é uma terceira

Key Account deve ter habilidade para buscar alianças com os clientes.

via entre Vendas e Marketing, promovendo o trabalho em conjunto das duas partes em torno de um benefício comum, que é o aumento das vendas."

Embora os princípios sejam os mesmos, cada empresa pode adotar uma estratégia diferente para o Trade Marketing de acordo com suas próprias estratégias de negócio, da mesma forma como ocorre com o Marketing Clássico. A criação de um departamento de Trade Marketing na Kolynos, por exemplo, começou em 95, tendo como objetivo realizar um trabalho conjunto com clientes do varejo para aumentar a lucratividade do negócio. "Nosso foco principal foi o gerenciamento dos



Evento contou com a presença de executivos de 34 fornecedores.

Trade Marketing complementa o Marketing Tradicional e ajuda a descobrir novas oportunidades para Vendas

investimentos promocionais, análise de performance das contas-chave por produto/marca/categoria e disponibilização de informações para a equipe de vendas”, conta o diretor de Trade Marketing da empresa, Maurício Teloli.

O DEPARTAMENTO, subordinado à diretoria, é dividido em diversos setores de atuação. O primeiro setor é responsável em fornecer informações detalhadas sobre os 300 maiores clientes, destinadas à equipe de vendas e marketing. O setor de Desenvolvimento de Canal é encarregado de criar estratégias de atuação para cada cliente, que são executadas pela área de Promoções. Além disso, também foram incluídas as áreas de Gerenciamento por Categorias e Desenvolvimento de Clientes (aliando pensamento estratégico e ações).

De acordo com o Maurício Teloli, além da estruturação da área, é necessário também que a organização, principalmente a diretoria, entenda e colabore com o trabalho. “Procuramos mostrar que não somos concorrentes dentro da empresa”, explica. “Para o marketing tradicional, atuamos no sentido de otimizar as verbas, distribuindo-as proporcionalmente de acordo com a eficiência de cada canal e cliente. Para a equipe de vendas, somos prestadores de serviço, desenvolvendo novas oportunidades de negócio.”

OUTRO ITEM imprescindível apontado por Teloli é a disponibilidade de informações. “Se não houver informação detalhada, não há Trade Marketing”, destaca. “Somente com informação podemos desenvolver estratégias e ações promocionais personalizadas para cada cliente”, avalia.

Os palestrantes do Meeting: José Antonio Rodrigues (Lever), Maurício Teloli (Kolynos), José Roberto Carregosa (Nestlé) e Philip Hamer (Datamark).



Na Gessy Lever, o Trade Marketing possui diversas responsabilidades, entre elas analisar a estratégia de negócio do canal e dos principais clientes, bem como o cenário e sua implantação nos negócios, gerenciamento das estratégias, monitoração do desempenho, promoção de eventos para as marcas e organização de eventos junto a associações de classe. O Trade Marketing também é encarregado de desenvolver planos de negócio junto com áreas de gerenciamento por categorias, Serviço ao Consumidor e Key Account. “Em vez de desenvolvermos uma estratégia de marca para o mercado, passamos a desenvolver estratégias de marca para cada cliente, que passou a ser visto como fonte geradora de negócios”, afirmou José Antonio Rodrigues, gerente de Trade Marketing da

Em vez de estratégia para o mercado, estratégia para cada cliente

Divisão Lever. “O Trade Marketing é a melhor forma de gerenciar e medir a lucratividade de cada cliente.”

Segundo Rodrigues, na Lever os Key Account Managers atuam junto aos clientes classificados como “grandes” (líderes de mercado) e “desafiadores” (supermercados de médio porte com alto potencial de crescimento). Uma das primeiras tarefas do Key Account Manager é analisar as características de cada um (histórico, estrutura, política, logística, performance de mercado) para descobrir os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e os riscos. “A partir daí, será desenvolvido o plano de ação, que também leva em conta a estratégia do cliente, a estratégia da marca, o custo da operação, a promoção e o Costumer Care Team (equipe responsável pelo atendimento de cada cliente e de que o Key Account Manager é o elo)”, explica.

Para o executivo da Lever, a implantação do Trade Marketing trouxe uma mudança de cultura na empresa. A antiga visão do vendedor como única linha de frente está dando lugar a uma nova visão de Costumer Management, ou gerenciamento de clientes. “O cliente pas-

sou a ser visto como fonte geradora de lucros. Do mesmo modo, o Trade Marketing mostrou uma forma mais equilibrada de distribuir verbas. Ou seja, só recebe verba quem comprovadamente gera lucro”, explica.

O Trade Marketing surgiu na Nestlé, em resposta a problemas de comunicação entre a empresa e seus clientes. “Para re-

Embora embrionário desde 94, o Trade Marketing começou a ser implantado efetivamente a partir de 97, atuando junto à linha de produtos e canais de venda. Até se chegar ao modelo atual, a área passou por diversos estudos. A primeira decisão a ser tomada foi a de vincular a área ao departamento comercial ou ao Brand Marketing. Pela proximidade, identificação com o negócio e a agilidade na implantação das estratégias, decidiu-se subordinar o Trade Marketing à área comercial. A segunda opção a ser escolhida era a de se voltar para linhas de produtos ou canais de vendas. Depois de estudar a questão, a solução foi a de se trabalhar em duas frentes.

ATUALMENTE, O TRADE Marketing atua em quatro divisões da empresa, com as atribuições de desenvolver marcas por canal de vendas, ações promocionais, ações/atividades regionais, gerenciar vendas, realizar análises mercadológicas e estudos de mercado. “Entendemos que o Trade Marketing tem a função de agregar valor às marcas da indústria em conjunto com as marcas do varejo, atendendo as necessidades dos consumidores”, avalia José Roberto Carregosa. ©

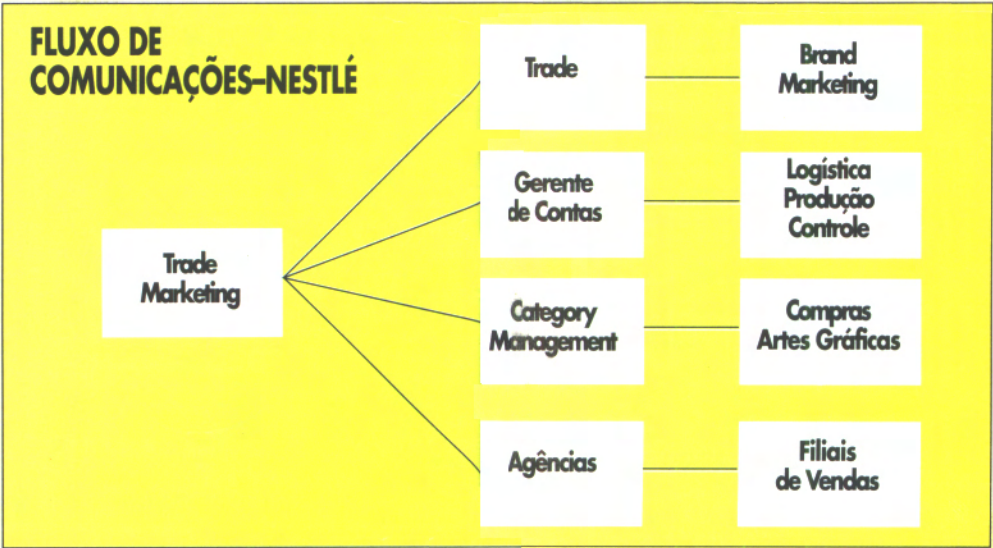
Com Trade Marketing, só recebe verba quem gera lucro.

solver a situação, precisávamos compreender melhor as necessidades do trade, de forma a desenvolver um trabalho conjunto na promoção de nossos produtos”, conta José Roberto Carregosa, gerente de Trade Marketing. “Da mesma forma, as respostas precisavam ser rápidas, mostrando de forma clara os resultados efetivos de vendas e rentabilidade.”

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DO TRADE MARKETING NA KOLYNOS



FLUXO DE COMUNICAÇÕES-NESTLÉ



ÁREAS DE ESTRATÉGIA - GESSY LEVER



PESQUISA

TRADE MARKETING 2012

Sumário Executivo



Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing

Julho de 2012

A PESQUISA

A Pesquisa “As Estruturas de Trade Marketing no Brasil”, realizada pelo INVENT®, revela a percepção dos profissionais a respeito da atividade no País e mapeia como as estruturas de Trade Marketing estão organizadas nas empresas brasileiras.

Este estudo identifica, portanto, as funções do Departamento de Trade Marketing nas empresas, seu estágio de desenvolvimento, o perfil do novo profissional da área e suas expectativas.

A pesquisa foi desenvolvida, aplicada e analisada pelo INVENT® - Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing.

Este sumário apresenta a síntese dos principais resultados e percepções do levantamento realizado.

Dados complementares a estes serão divulgados em eventos a serem anunciados e também no livro Trade Marketing - Pontos de Vista Expandidos, que será lançado no segundo semestre de 2012.

SUMÁRIO EXECUTIVO

PESQUISA TRADE MARKETING 2012

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os profissionais que responderam à pesquisa.

Direção

Adriano Maluf Amui

Coordenação

Lilian La Luna

Redação

Renato Rogenski

Criação & Diagramação

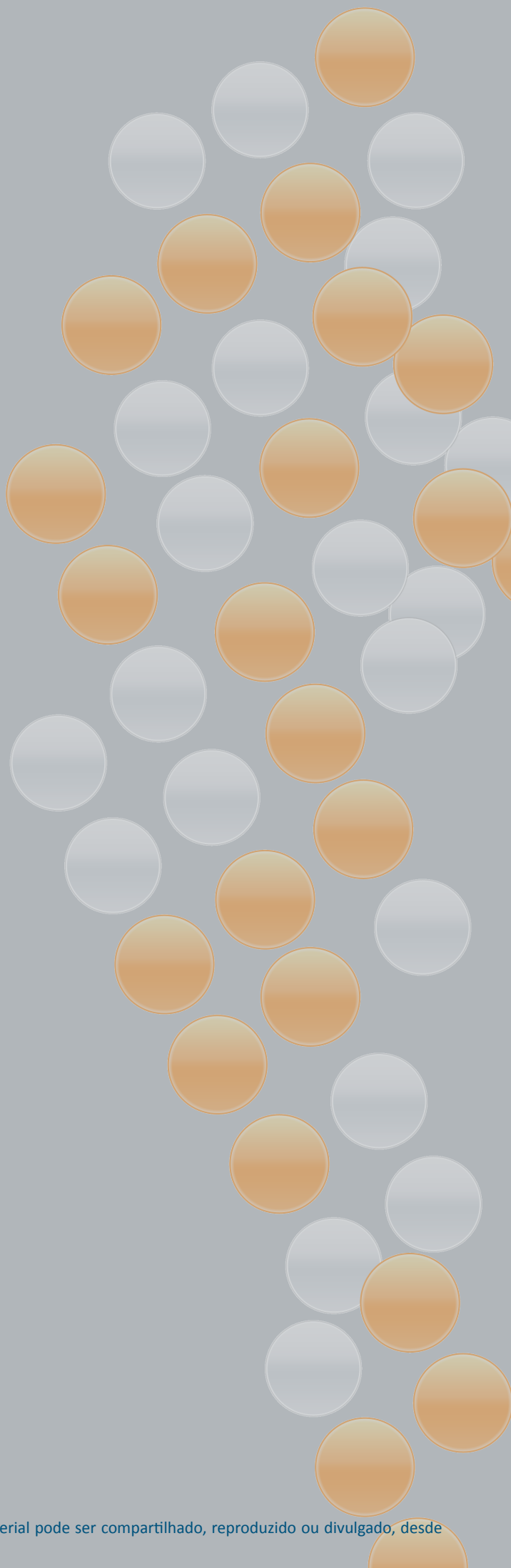
Renata Conrado

Identidade Visual

Horizon Publicidade

Apoio

Marina Barreira
Maristela Carvalho
Ricardo Marvel
Rodrigo Caliman
Vagner Soares



ÍNDICE

**METODOLOGIA
DA PESQUISA**

05

**PARTICIPANTES
PERFIL DA AMOSTRA**

06

**EMPRESAS
PERFIL DAS EMPRESAS**

11

**AS ESTRUTURAS DE TRADE
RESULTADOS DA PESQUISA**

14

**CONCLUSÕES
DA PESQUISA**

35

SOBRE O INVENT

36

CONTATO

37

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa, com a elaboração de 59 questões.

Para a aplicação do questionário foi criado um formulário online, administrado pela plataforma SurveyMonkey (www.surveymonkey.com), sendo opcional a identificação do respondente. A utilização desta plataforma garantiu autenticidade e confidencialidade aos dados.

A divulgação da pesquisa foi realizada por meio de e-mail marketing (base de 40 mil contatos), redes sociais (Facebook, LinkedIn e Twitter), ações com a imprensa (sites, entrevistas e notícias), página do INVENT® na internet (www.inventrade.com.br), e contatos pessoais com executivos chave, durante o período de 28 de fevereiro a 02 de abril de 2012.



Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing

PARTICIPANTES

PERFIL DA AMOSTRA

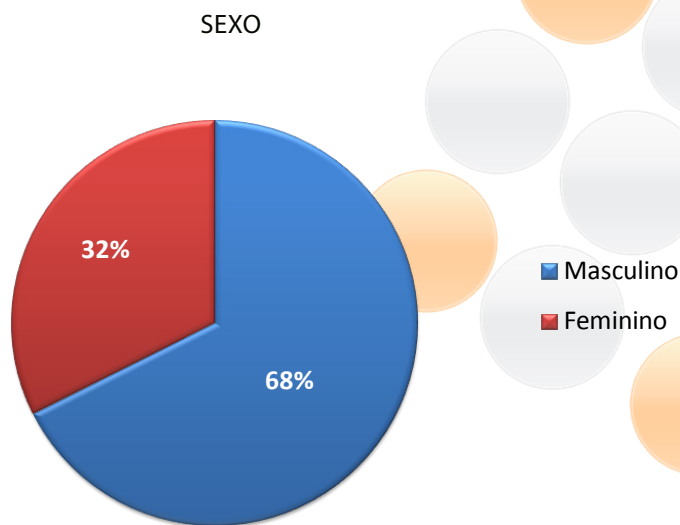
O público-alvo desta pesquisa foi, principalmente, o profissional das áreas de Trade Marketing, Marketing, Vendas e áreas afins de todo o Brasil.

A pesquisa foi iniciada por 771 profissionais e concluída por 376, sendo este segundo grupo o contingente da amostra analisada.

Os 395 questionários não concluídos justificam-se pela especificidade e nível de complexidade crescente das questões.

SEXO

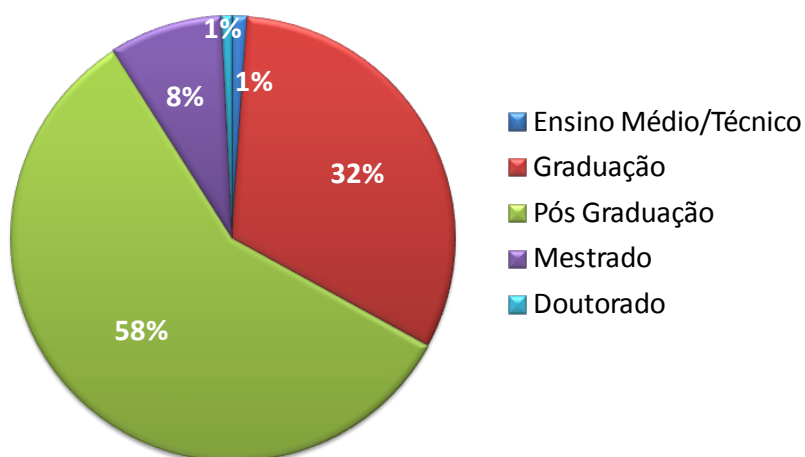
O perfil masculino é preponderante nas 376 respostas analisadas. Este dado está em conformidade com a composição natural das organizações brasileiras. Entretanto, cabe ressaltar, há uma crescente escalada feminina para cargos de gestão nos últimos anos.



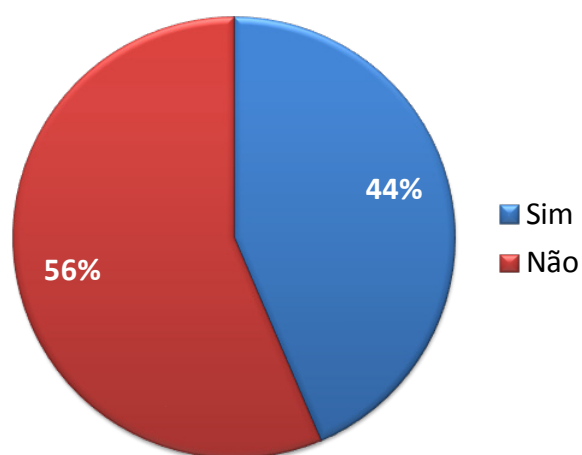
ESCOLARIDADE E CURSOS COMPLEMENTARES

Mais de 67% dos respondentes possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado, porém menos da metade realizaram cursos complementares na área de Trade Marketing. Existe ainda um longo caminho para a especialização e qualificação desses profissionais.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE



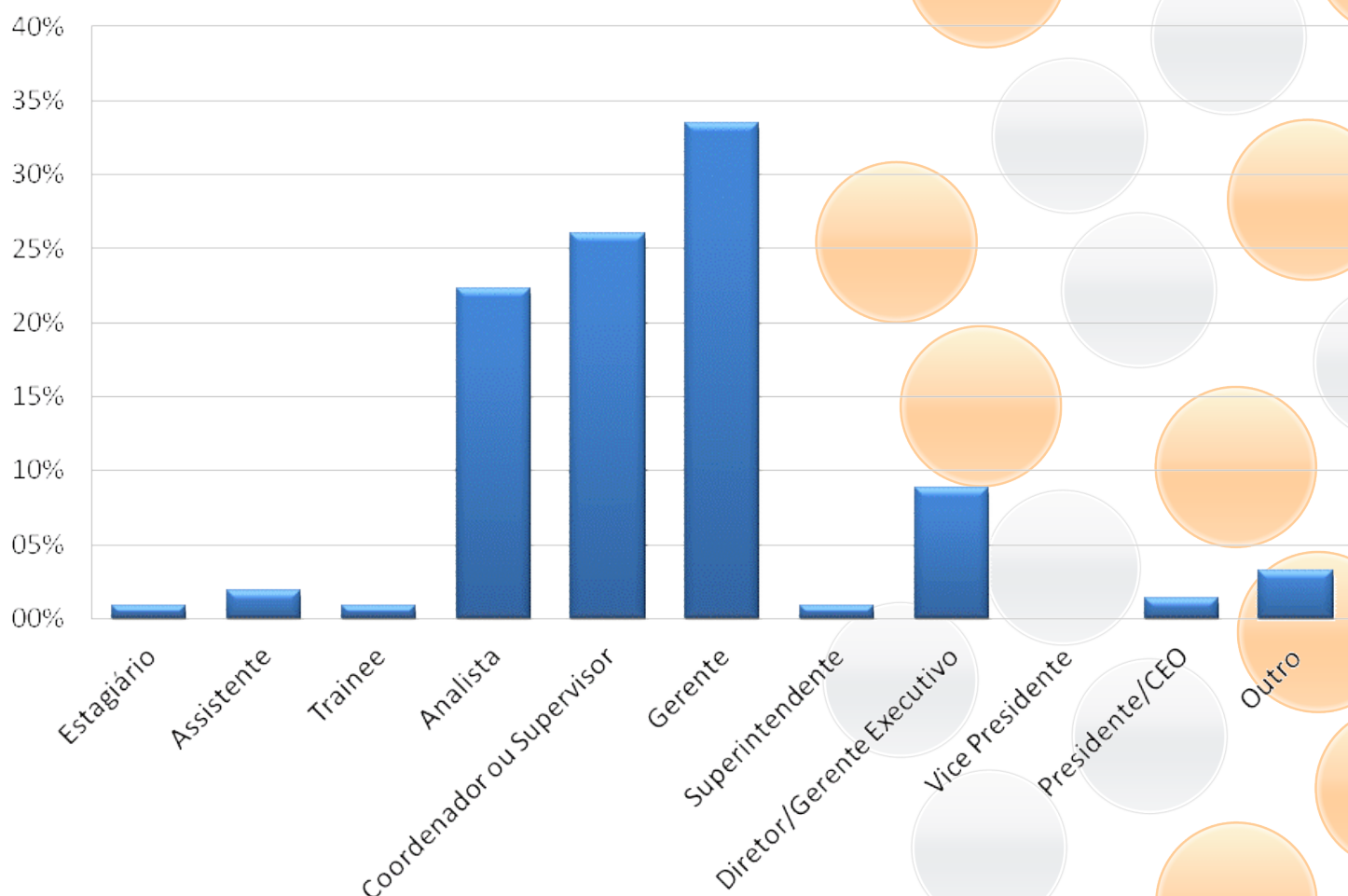
% DE PROFISSIONAIS QUE REALIZARAM CURSOS COMPLEMENTARES NA ÁREA DE TRADE MARKETING



NÍVEL HIERÁRQUICO

O nível hierárquico dos profissionais corresponde, em sua maioria, a Coordenadores, Supervisores ou Gerentes, somando mais de 59,5% das respostas. Importante ressaltar que poucas empresas possuem um diretor específico para a área de Trade Marketing.

NÍVEL HIERÁRQUICO



INÍCIO DO TRABALHO EM TRADE MARKETING

Considerando que esta pesquisa foi direcionada não somente para profissionais de Trade Marketing, como também de áreas afins e correlatas, vale ressaltar que 57,2% dos respondentes trabalham diretamente com Trade Marketing, 30,1% trabalham indiretamente e 12,8% não trabalham, mas possuem alguma relação com a área.

Daqui para frente, para que você tenha um panorama real das estruturas de Trade Marketing nas empresas brasileiras, vamos considerar como objeto de análise apenas aqueles profissionais que trabalham diretamente com Trade Marketing.

BREVE PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE TRADE

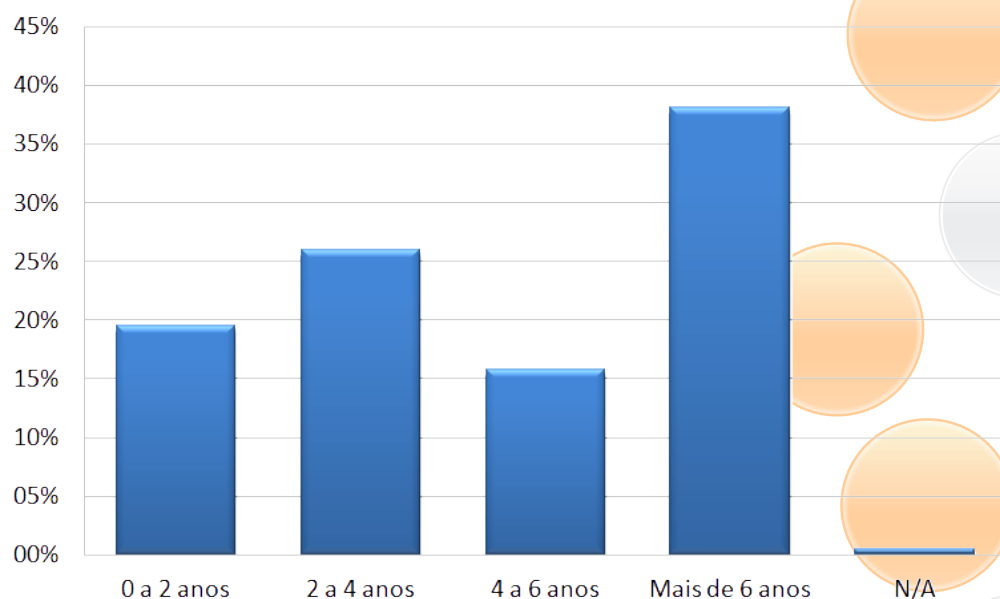
Grande parte dos profissionais de Trade Marketing veio da área de Marketing (21,9%) ou de Vendas (21%), seja por meio de realocação dentro da empresa ou por contratação no mercado. O interessante é que 9,3% dos profissionais foram contratados ou designados a implantar um departamento de Trade Marketing na companhia, o que indica o crescimento e a evolução desta área dentro das empresas.

A média de idade destes profissionais é de 26 a 35 anos, sendo 64,7% homens. A maioria possui pós-graduação (63,7%) e 54% tem cursos complementares em Trade Marketing. Em suas empresas, a maior parte tem cargo de gerente (33,5%) ou de coordenador/supervisor (26%).

TEMPO DE ATUAÇÃO EM TRADE MARKETING

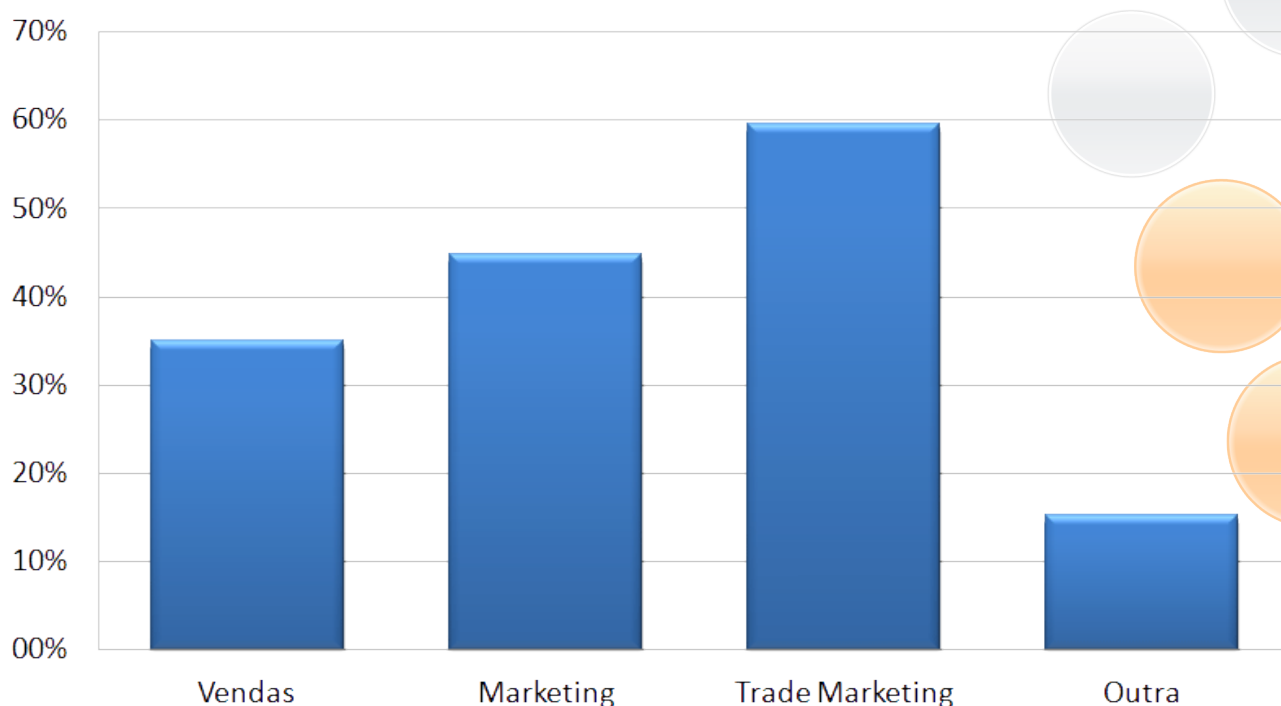
Um indicador que revela a maturidade do profissional de Trade é o tempo em que ele se dedica a esta área. Pouco mais da metade dos profissionais atua há menos de 6 anos em Trade Marketing. Este dado é reflexo de uma área ainda muito nova no Brasil, em processo de desenvolvimento de suas estruturas e com profissionais ainda em estágio de amadurecimento.

TEMPO DE ATUAÇÃO EM TRADE MARKETING



Outro fator extremamente interessante é que a maioria dos profissionais que responderam a pesquisa pretende seguir carreira na área de Trade Marketing, pelos próximos 5 anos. Entretanto, percebe-se também o interesse muito forte nas áreas de Marketing e Vendas respectivamente.

ÁREA DE ATUAÇÃO - PRÓXIMOS 5 ANOS



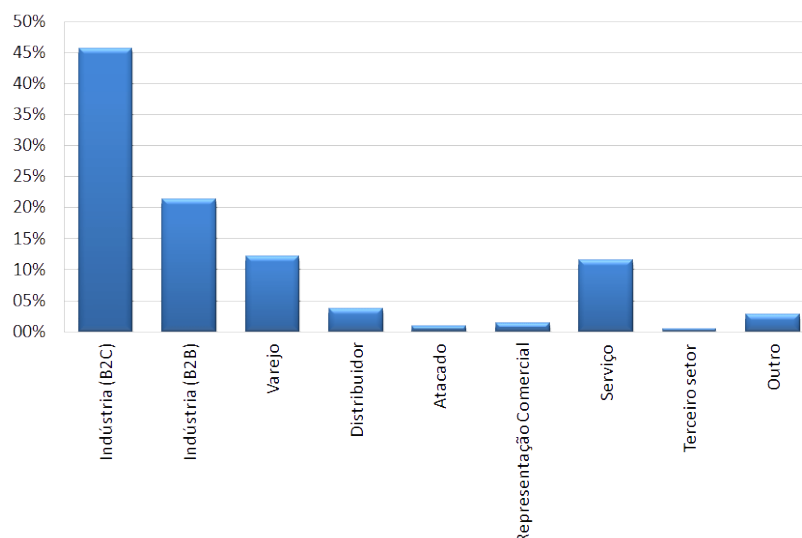
EMPRESAS

PERFIL DAS EMPRESAS

As organizações analisadas nesta pesquisa são, em sua maioria, indústrias (B2C), segmento que concentra grande parte das estruturas mais amadurecidas de Trade Marketing.

Vale a pena destacar também o crescimento de estruturas de Trade Marketing em organizações como Varejo, Distribuidor e Atacado. Esta relação pode ser comprovada por meio da avaliação da quantidade de profissionais que trabalham diretamente com Trade Marketing em empresas que pertencem a esta classificação.

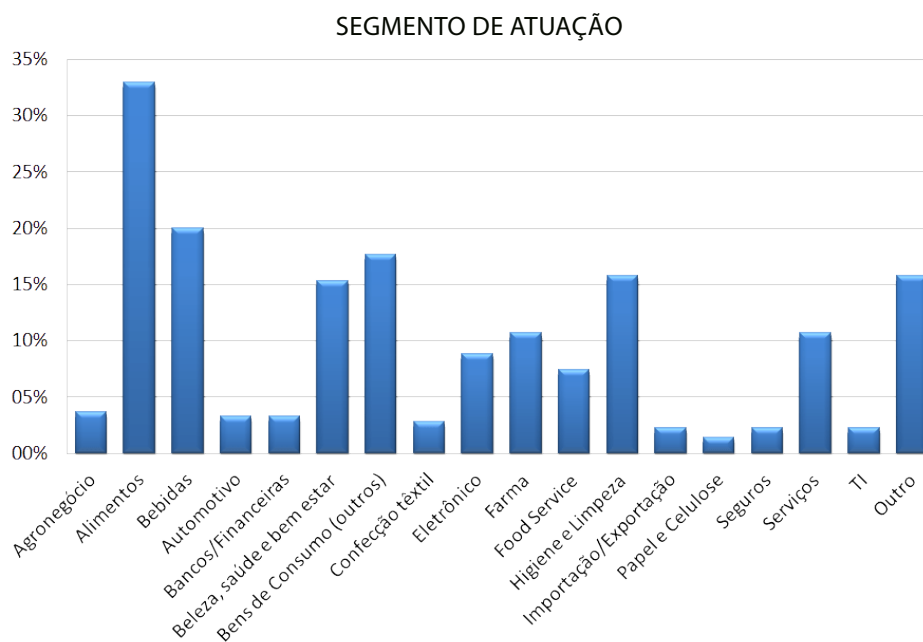
CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS



SEGMENTO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

Grande parte dos segmentos foi contemplado nesta pesquisa, destacando-se a indústria de Alimentos, Bebidas e Bens de Consumo (outros) de diferentes portes.

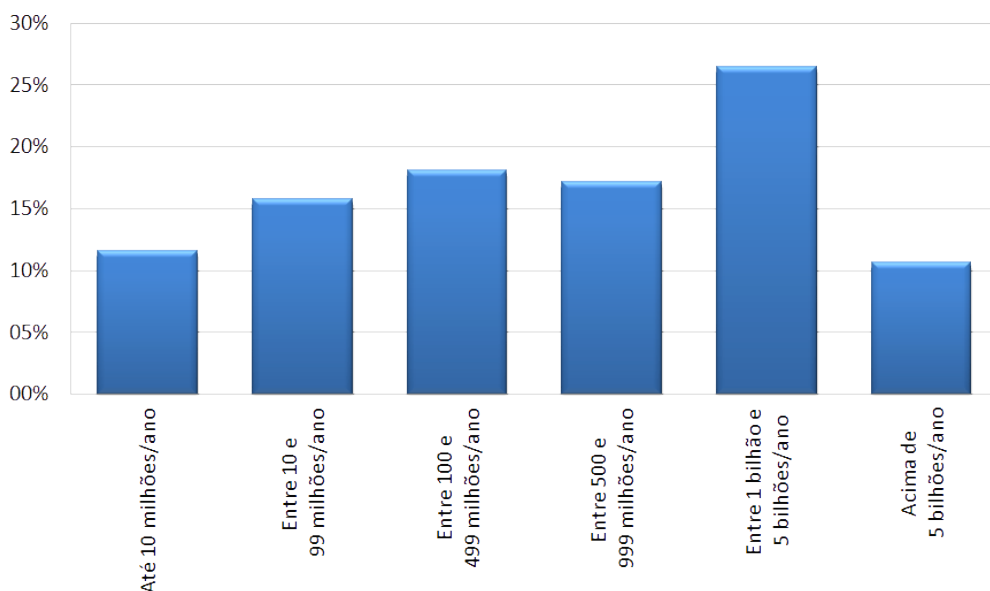
Empresas de grande e médio porte dos mais diversos segmentos como Adidas, Ajinomoto, Ambev, Arcor, Cardif, Cargill, Cia Muller, Chocolates Garoto, Coca-Cola, Contém 1G, Cosan, Dell, Diageo, Farmais, Grupo Pão de Açúcar, Habibs, Hypermarcas, Johnson & Johnson, Kraft Foods, LG, Mabe, Merck, Mococa, Nestle, Pepsico, Philip Morris, Positivo, Schincariol, Seara, Sonda, Souza Cruz, Syngenta, Total Alimentos, Unilever, Vigor, entre outras, fazem parte desta amostra.



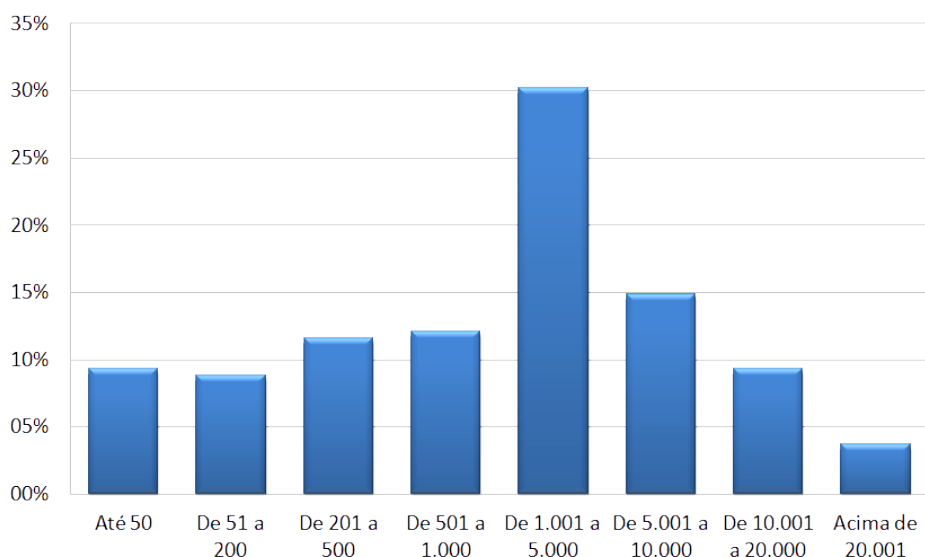
PORTE DAS EMPRESAS

A maioria das empresas que participaram da pesquisa é de grande porte e fatura acima de 500 milhões por ano. A maior parte destas organizações conta também com o contingente entre 1 mil a 5 mil funcionários. É interessante observar que geralmente nas grandes empresas o departamento de Trade Marketing é mais maduro, pois dispõe de mais recursos para investimentos em ferramentas, informações e profissionais.

FATURAMENTO ANUAL - BRASIL



Nº DE PROFISSIONAIS - BRASIL

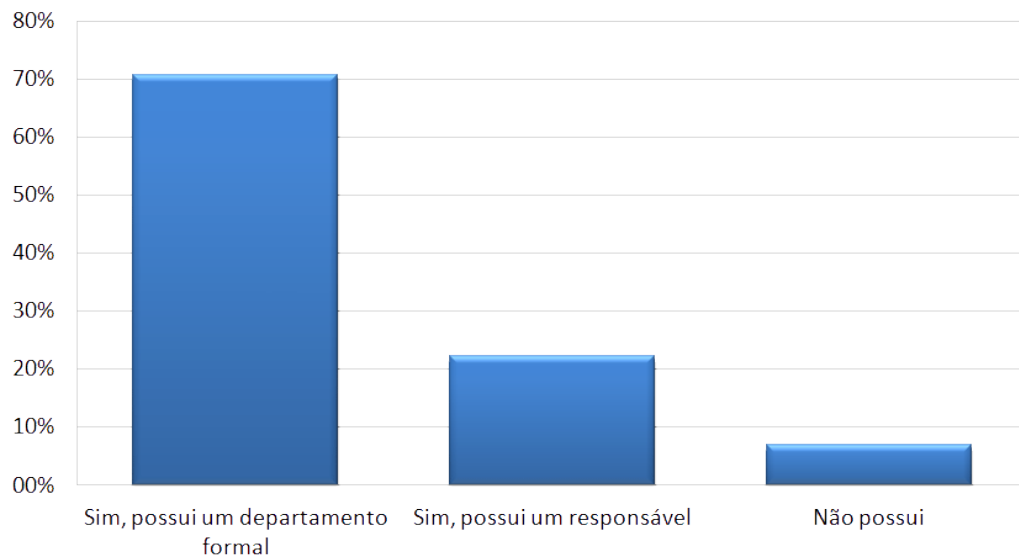


AS ESTRUTURAS DE TRADE

RESULTADOS DA PESQUISA

O Trade Marketing cresceu significativamente no País nos últimos anos. A prova maior disso é que 70,7% dos profissionais pesquisados afirmam que as suas empresas já contam com um departamento formal de Trade Marketing. Por outro lado, 22,3% das empresas contam apenas com um responsável para a área e 7% ainda não possuem departamento de Trade Marketing. Este é um primeiro indicativo de que ainda existe muito espaço para o crescimento da atividade no Brasil.

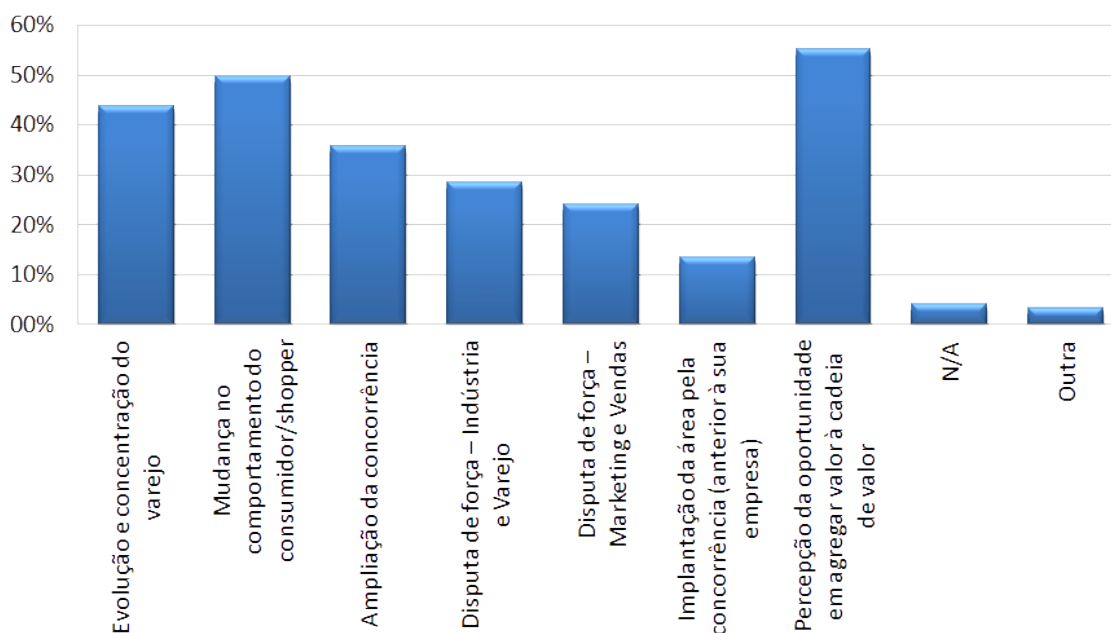
ESTRUTURA DE TRADE MARKETING



SURGIMENTO DA ESTRUTURA DE TRADE MARKETING

Dentre os fatores que mais influenciaram a criação da estrutura de Trade Marketing nas empresas pesquisadas, o maior deles é a “percepção da oportunidade de gerar valor para toda a cadeia”. Entretanto, vale a pena destacar outros tópicos importantes no gráfico abaixo como “Mudança no comportamento do consumidor/shopper” e “Evolução e concentração do varejo”, ambos autores de grandes transformações do mercado.

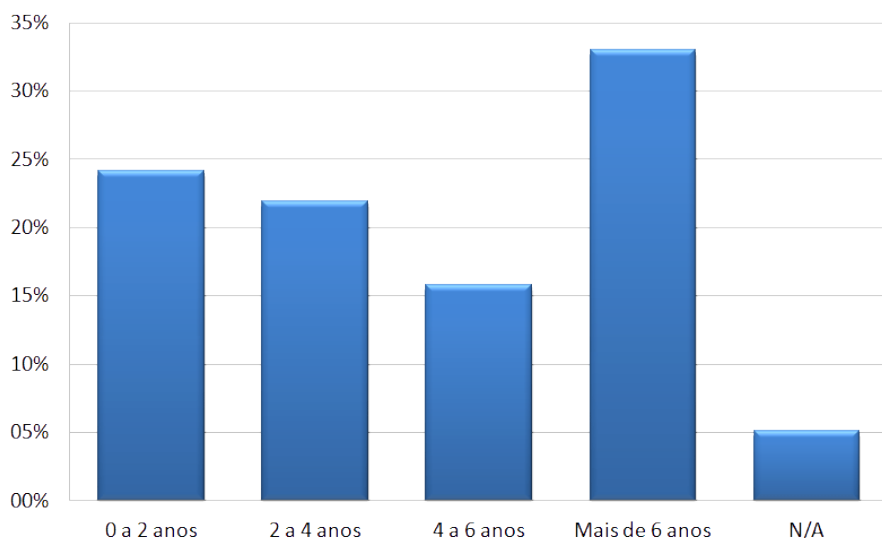
FATORES QUE INFLUENCIARAM O SURGIMENTO DO TRADE MARKETING NAS EMPRESAS



TEMPO DE ESTRUTURA DE TRADE MARKETING

O gráfico abaixo aponta o quanto as estruturas de Trade Marketing ainda são jovens nas empresas brasileiras, já que 61,9% delas possuem menos de seis anos. Por outro lado, 33% das organizações já possuem a sua estrutura de Trade Marketing há mais de seis anos.

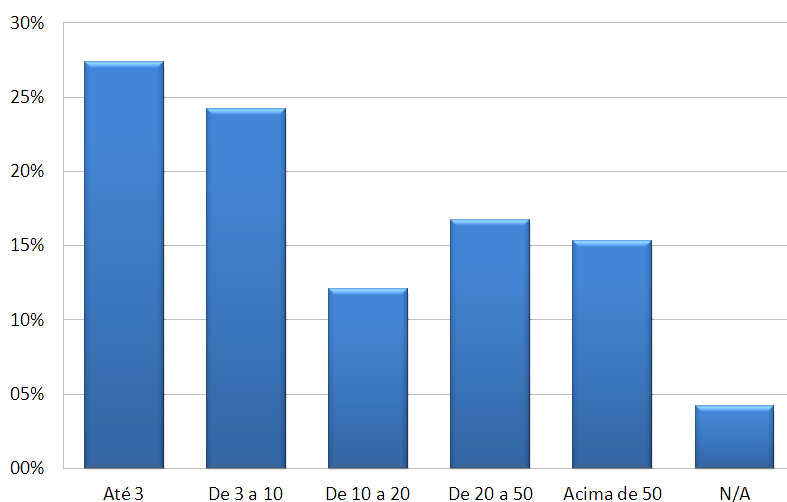
TEMPO DA ESTRUTURA DE TRADE MARKETING



NÚMERO DE PROFISSIONAIS ATUANDO EM TRADE MARKETING

Outro forte indicador da importância estratégica da área de Trade Marketing é o cenário atual que apresenta 16,7% das empresas com um contingente formado por 20 a 50 profissionais, enquanto 15,3% das companhias chegam a dispor de mais de 50 profissionais especificamente para o departamento de Trade Marketing.

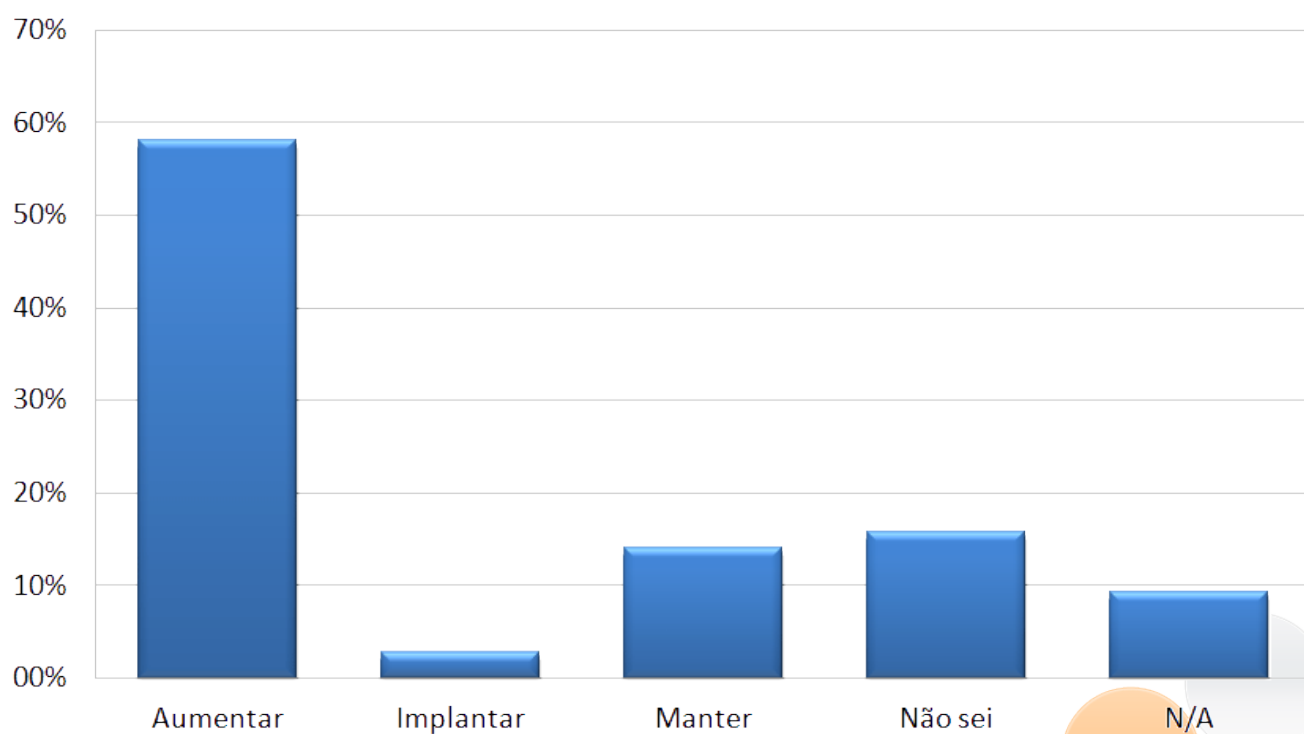
Nº DE PROFISSIONAIS DE TRADE MARKETING



EXPECTATIVA DAS EMPRESAS QUANTO A ESTRUTURA DE TRADE

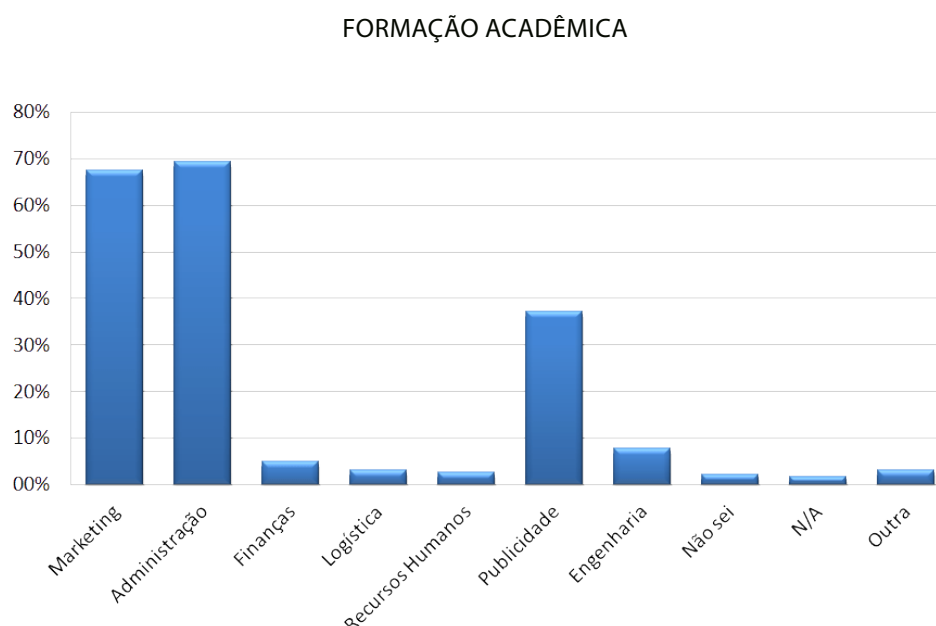
As informações abaixo reforçam o potencial do Trade Marketing nas empresas brasileiras ao apontar que mais de 50% dos profissionais participantes da pesquisa reconhecem a importância da área de Trade no desenvolvimento e na alavancagem dos resultados, e têm a perspectiva de implantar ou aumentar estas estruturas.

EXPECTATIVA COM RELAÇÃO A ESTRUTURA DE TRADE MARKETING



FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS PROFISSIONAIS DE TRADE

A maior parte dos profissionais de Trade Marketing das empresas pesquisadas são formados nas áreas de Marketing e Administração. Ambas formações são totalmente assertivas com relação aos conhecimentos necessários para se iniciar um trabalho na área de Trade.



EXPERIÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE TRADE

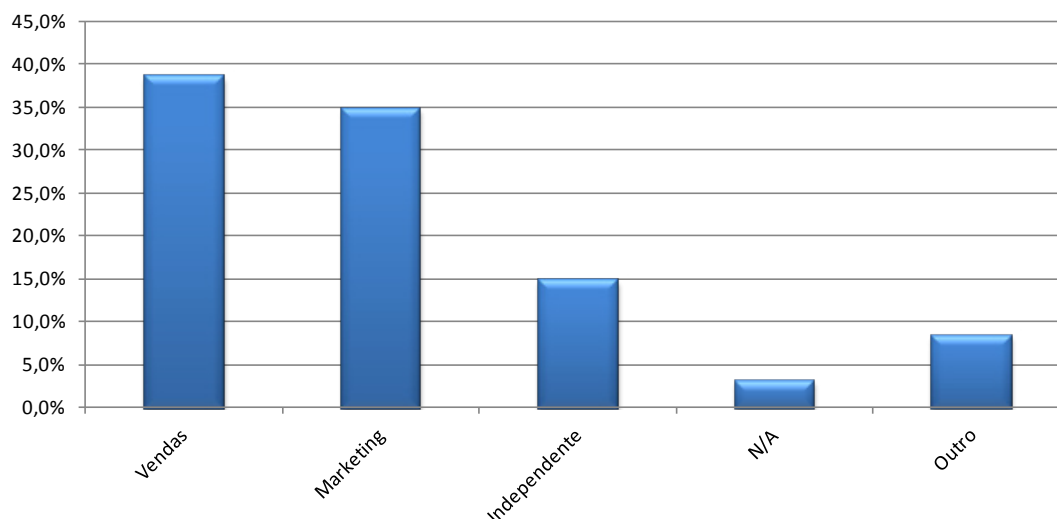
Foi-se o tempo em que o Trade Marketing era formado por uma maioria de profissionais iniciantes na função. Na pesquisa, a maior parte dos respondentes informou que os profissionais de Trade Marketing de suas empresas já tiveram experiências anteriores com a atividade.



DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL POR TRADE MARKETING

A maior parte das estruturas de Trade Marketing ainda está alocada de forma equilibrada nas áreas de Vendas (38,6%) e Marketing (34,9%). Por outro lado, apenas 14,9% resolveram administrar a área de maneira independente. Este terceiro cenário é considerado ideal pela maioria dos profissionais de Trade.

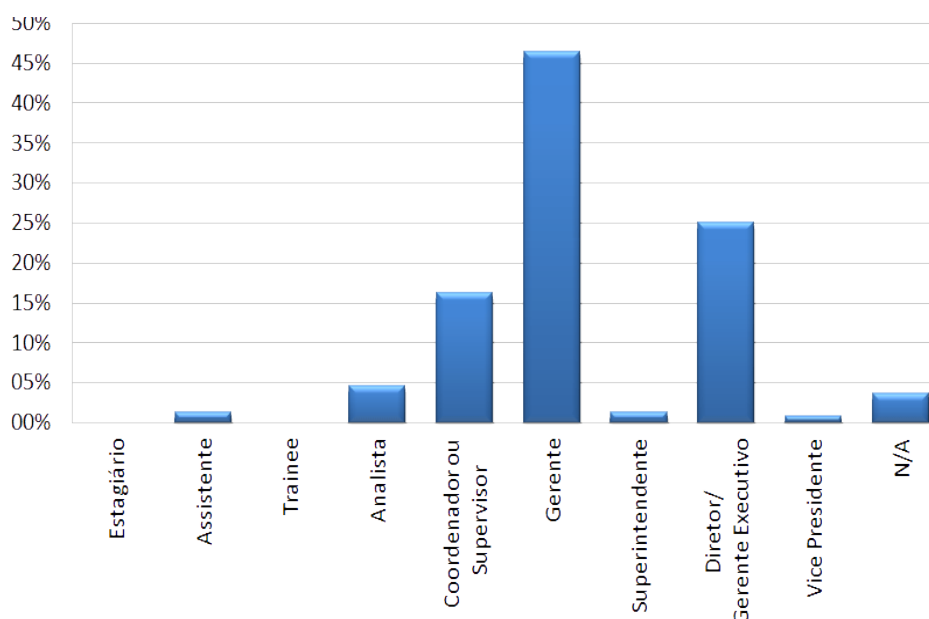
DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE TRADE MARKETING



CARGO MAIS ALTO DO PROFISSIONAL DE TRADE

O gráfico abaixo indica que muitas empresas possuem a gerência como cargo mais alto dentro de sua estrutura de Trade Marketing.

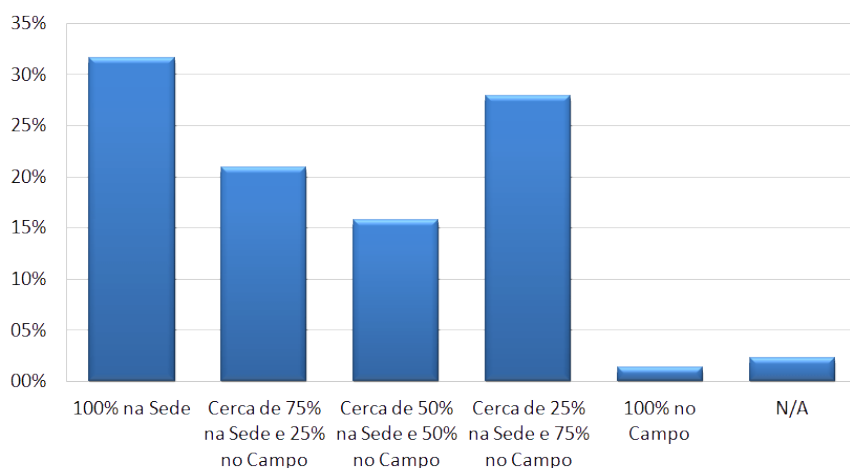
ESTRUTURA HIERÁRQUICA



DIVISÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE TRADE

Em uma área onde é imprescindível ir a campo para visitar lojas e identificar as necessidades dos clientes é preocupante avaliar que ainda 31,6% dos profissionais de Trade Marketing permanecem 100% de seu tempo de trabalho nas sedes de suas empresas. Os dados também mostram que pouco mais de 15% das empresas fazem um balanço equilibrado entre o estratégico e o tático.

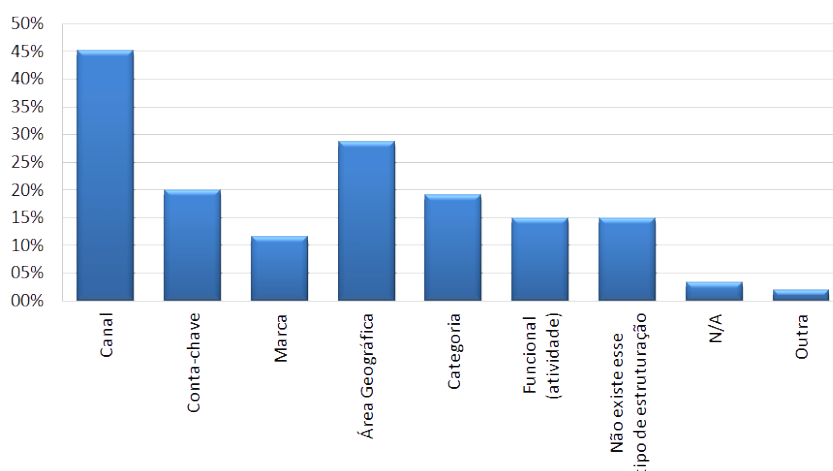
ATUAÇÃO DA EQUIPE DE TRADE MARKETING



ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE TRADE MARKETING

Embora a maioria das empresas organize suas equipes por canal de venda, neste quesito parece não haver uma regra definida para estruturar a atuação do Trade Marketing. Organizações por Área Geográfica, Conta-Chave (KAM) e Categoria também são muito utilizadas pelas empresas. O desenvolvimento de novas frentes de atuação indica uma maturidade na estratégia de diferenciação de produtos e clientes com foco no melhor resultado.

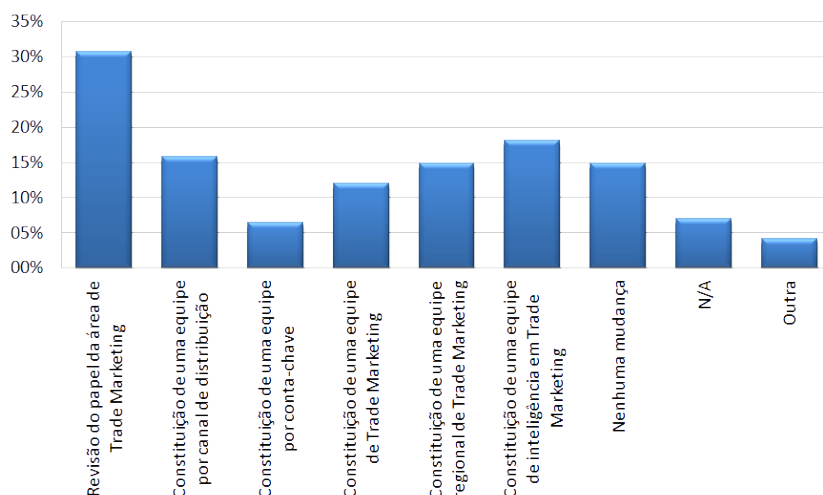
ESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE TRADE MARKETING



MUDANÇAS RECENTES NA ESTRUTURA DE TRADE

Como já vimos em dados anteriores, a maior parte das estruturas de Trade Marketing tem menos de seis anos nas empresas brasileiras e ainda precisam de ajustes para acertar a direção e sua eficácia. Não à toa, 30,7% das empresas revisaram recentemente o papel de sua área de Trade Marketing e mais de 15% constituíram uma equipe de inteligência em Trade o que leva a crer que os gestores têm reforçado suas ações a fim de integrar o olhar estratégico às ações táticas.

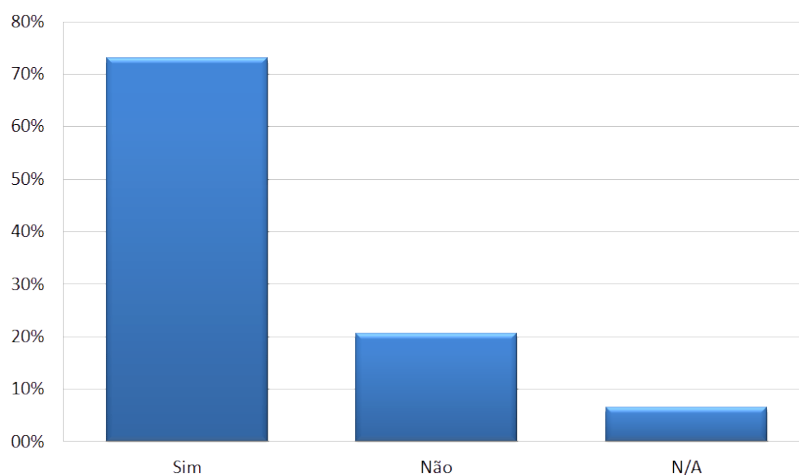
MOTIVOS DAS MUDANÇAS NAS ESTRUTURAS DE TRADE



PLANO ANUAL DE NEGÓCIOS

Voltamos a observar aqui o nível de maturidade do Trade Marketing nas empresas brasileiras. Uma quantidade expressiva de organizações já conta com um planejamento profissional de Trade e com objetivos definidos dentro de seu plano anual de negócios.

% DE EMPRESAS QUE DESENVOLVEM OU NÃO UM PLANO ANUAL DE NEGÓCIOS PARA TRADE MARKETING

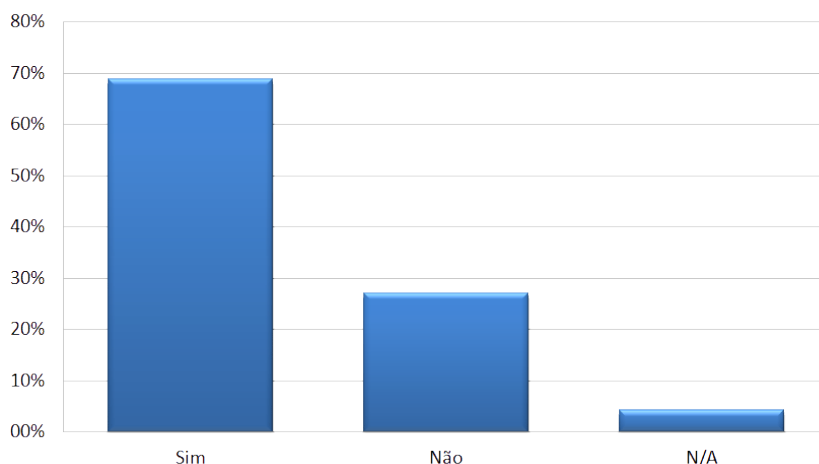


DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E PREÇOS

Neste momento, de plena evolução do Trade Marketing, as empresas já começam a migrar mais fortemente da fase de compreensão dos conceitos táticos de Trade para um pensamento mais estratégico e melhor estruturado.

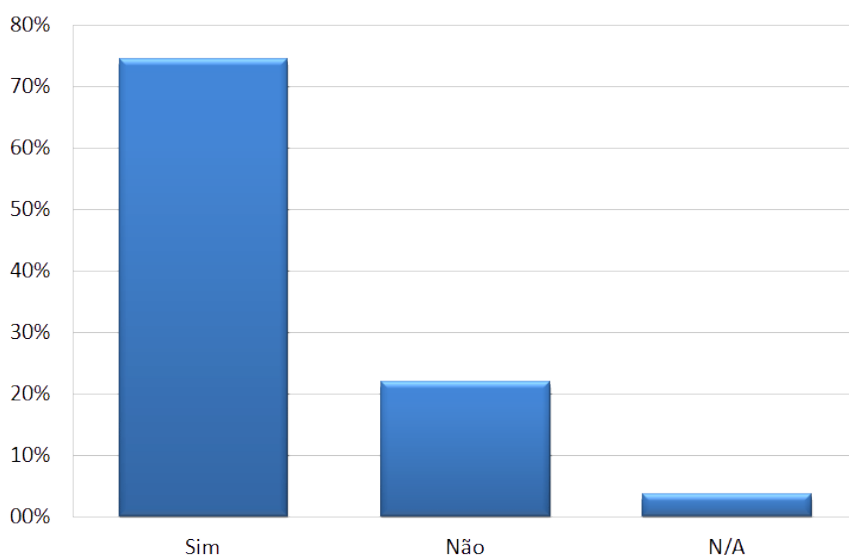
Este dado é comprovado pelo gráfico abaixo, onde 68,8% das empresas desenvolvem produtos e serviços específicos por canal, categoria, conta chave, marca, área geográfica, categoria e/ou funcional.

% EMPRESAS QUE DESENVOLVEM OU NÃO ESTRATÉGIAS ORGANIZADAS POR PREÇOS, PRODUTOS E SERVIÇOS NA ÁREA DE TRADE MARKETING



Já 74,4% das empresas diferenciam seus preços estrategicamente de acordo com o canal, categoria, conta chave, marca, área geográfica, categoria e ou funcional.

% DE EMPRESAS QUE DISTINGUEM OU NÃO PREÇOS POR CANAL, CONTA-CHAVE, MARCA, ÁREA GEOGRÁFICA, CATEGORIA OU FUNCIONAL NA ÁREA DE TRADE MARKETING



RESPONSABILIDADES DO TRADE MARKETING DAS EMPRESAS

Como podemos ver abaixo, o Trade Marketing tem inúmeras responsabilidades e atribuições e, conseqüentemente, inúmeros desafios pela frente em busca do desenvolvimento e potencialização dos resultados para cada empresa.

Observa-se neste ponto que controlar verbas promocionais e detectar as oportunidades de negócios em cada canal de distribuição são as atribuições da maior parte das empresas.

RESPONSABILIDADES DO TRADE MARKETING

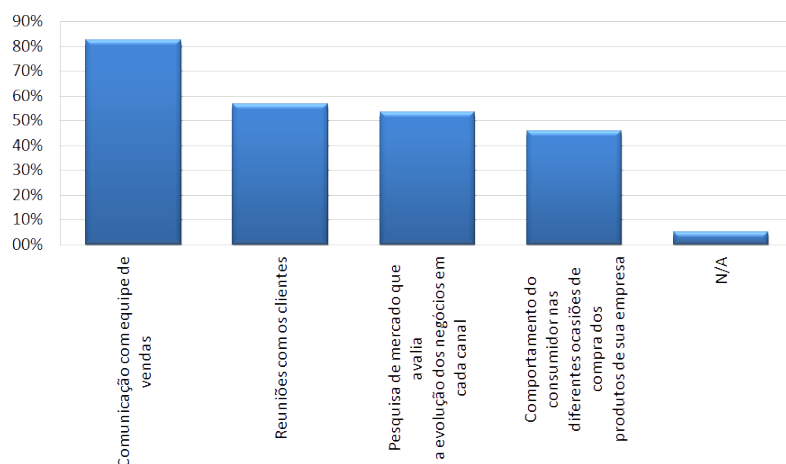
Controlar verbas promocionais	83,6%
Detectar oportunidades de negócios em cada canal de distribuição	82,0%
Disseminar e implementar em campo as estratégias de marketing	78,7%
Coordenar e implementar planos de marketing por canal	77,0%
Estabelecer comunicação entre marketing e vendas	68,9%
Eventos	67,2%
Desenvolver e apresentar planos para clientes (exposição de produto, giro de estoque, margem de rentabilidade, promoção e campanhas de vendas para o cliente, etc)	67,2%
Gerir equipe de promotores	62,3%
Identificar necessidade de capacitar clientes (ex. treinamento em técnicas de vendas, negociação, pricing, etc)	57,4%
Controlar ações de venda e giro de produto	52,5%
Definir canais foco de atuação	49,2%
Desenvolver novas ferramentas de gestão junto aos clientes	42,6%
Desenvolver novos produtos específicos por canal junto ao marketing	32,8%
Desenvolver políticas de preços entre canais e distribuição	27,9%
Controlar prazo de entrega de produtos	4,9%
N/A	3,3%

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As equipes de Trade Marketing utilizam diversas ferramentas para obter informações que possam gerar futuras oportunidades nos canais. Entretanto, curiosamente, a maioria busca mais informação internamente com a equipe de vendas da própria empresa do que com os clientes dos canais onde atua.

Mas percebe-se que mais de 50% complementam as informações com dados de clientes e consumidores.

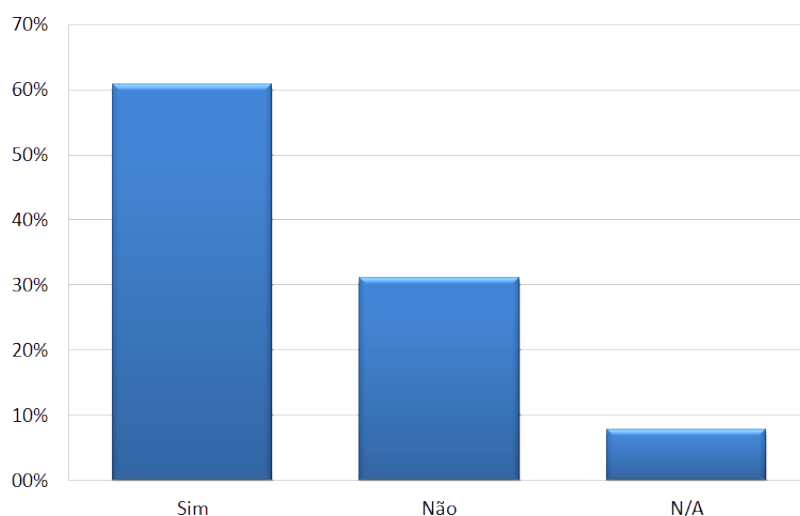
PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS PARA DETECTAR OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS EM CADA CANAL DE DISTRIBUIÇÃO



CALENDÁRIO DE ATIVIDADES PROMOCIONAIS

Outro exercício interessante é analisar que 31,2% das empresas pesquisadas ainda não possuem um calendário de atividades promocionais e, portanto, ainda correm o sério risco de gerar conflitos entre os canais de distribuição em suas ações estratégicas.

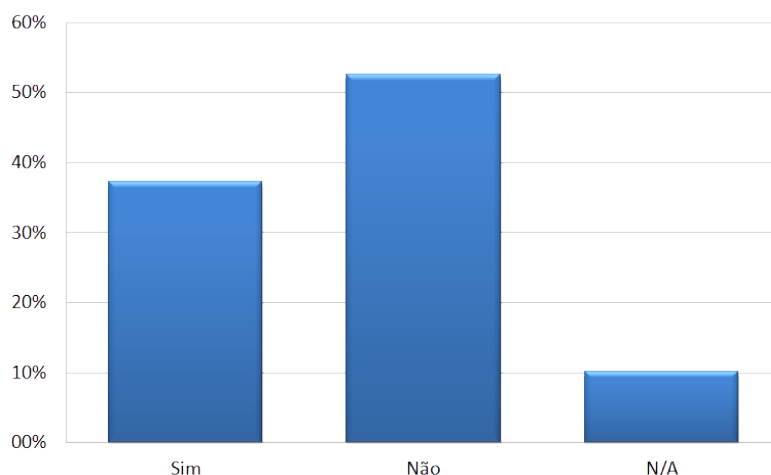
% DAS EMPRESAS QUE DESENVOLVEM OU NÃO UM CALENDÁRIO DE ATIVIDADES PROMOCIONAIS PARA CADA CANAL



PLANO PARA GESTÃO DE CONFLITOS DE CANAIS

A maturidade das empresas em relação às estruturas de Trade Marketing passa pela evolução do planejamento estratégico. Quando o assunto é plano para a gestão de conflitos entre canais, a maioria dos respondentes disse que a empresa não possui essa ferramenta, e mais, 10,2% não souberam responder a esta questão.

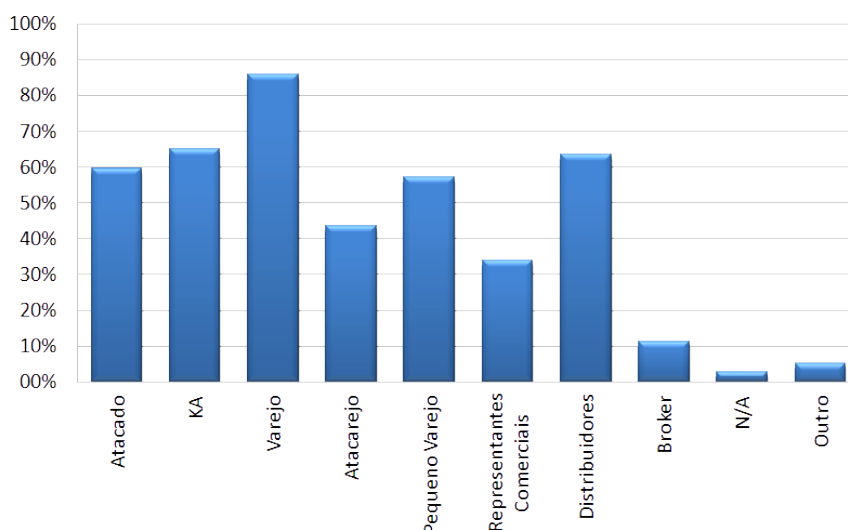
% EMPRESAS QUE REALIZAM OU NÃO UM PLANEJAMENTO PARA GESTÃO DE CONFLITOS DE CANAIS



CONCENTRAÇÃO DAS AÇÕES DE TRADE MARKETING

Merece destaque no gráfico abaixo o investimento no formato “Atacarejo”, que ainda conta com poucas ações de Trade Marketing, mas que tende a crescer muito nos próximos anos, sobretudo por conta de seu enorme potencial de expansão. Por outro lado, representantes comerciais e brokers são os que menos recebem atenção da indústria neste momento.

FOCO DAS AÇÕES DE TRADE MARKETING

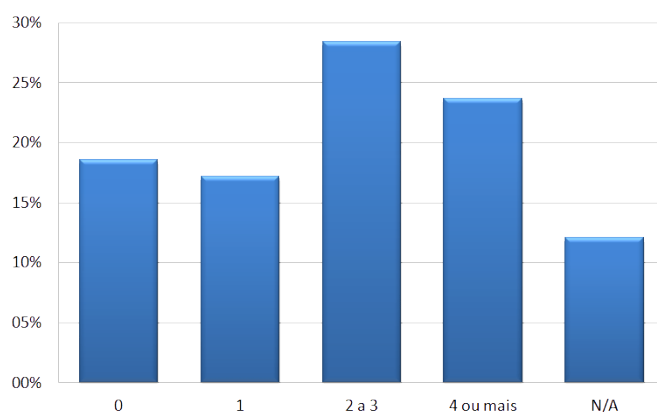


TREINAMENTOS APLICADOS NA ÁREA

Nota-se que o ritmo de treinamento aplicado pelas empresas na área de Trade Marketing ainda muito baixo. Cabe destacar que 18% das organizações sequer promovem treinamentos periódicos ou pontuais para as suas equipes.

As mudanças constantes do mercado e o aumento da competitividade entre as empresas tornam o investimento em treinamentos cada vez mais imprescindível nas organizações. A exigência cresce a cada dia na busca por profissionais mais bem preparados em todos os níveis de complexidade.

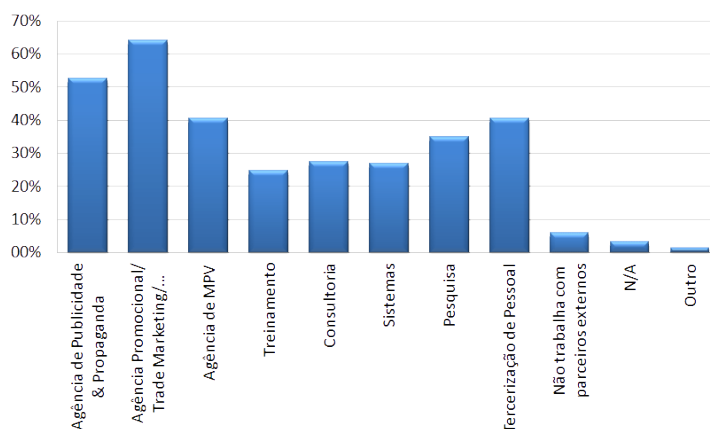
Nº DE TREINAMENTOS APLICADOS PARA A ÁREA DE TRADE MARKETING/ANO



FORNECEDORES EXTERNOS DO DEPARTAMENTO DE TRADE

Muitas empresas encontram em terceiros algumas soluções estratégicas para potencializar as suas ações de Trade Marketing. Os serviços mais utilizados são de agências promocionais/ trade marketing/ bellow the line e agências de publicidade e propaganda. Porém, as empresas ainda recorrem pouco a serviços de treinamento, consultoria e pesquisas, essenciais para o desenvolvimento de suas equipes.

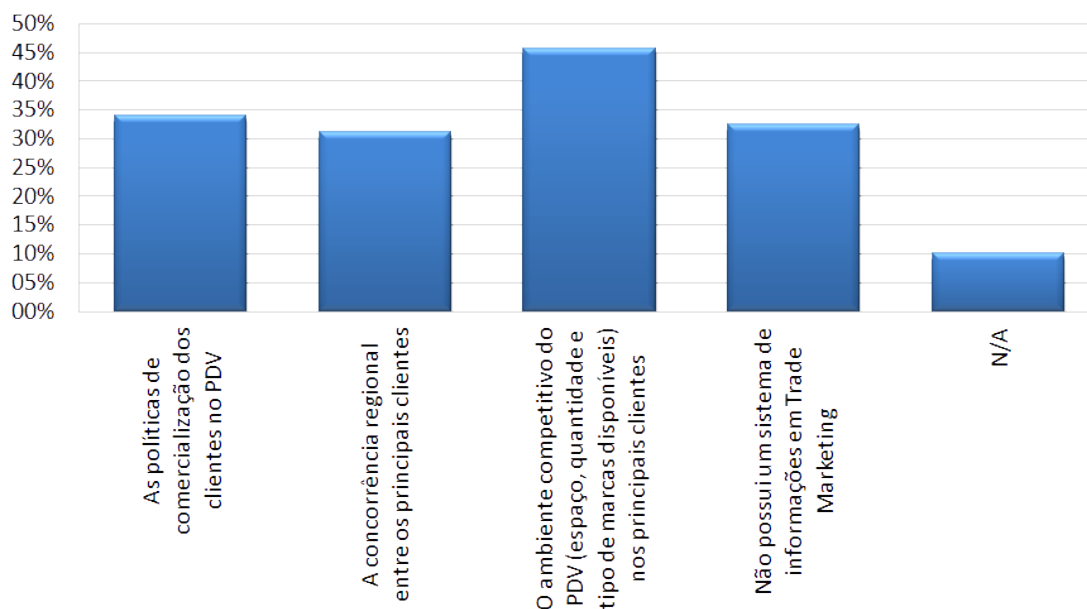
FORNECEDORES EXTERNOS



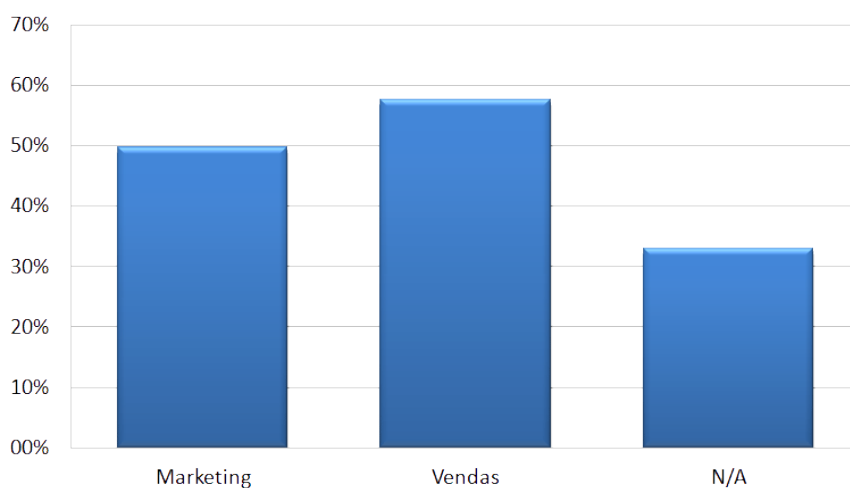
SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O nível de informações recebidas é essencial para balizar o trabalho de Trade Marketing. As respostas abaixo revelam quais são as principais informações contempladas neste sistema. É preocupante observar que 32,6% das empresas incluídas na pesquisa não contam com algum sistema de informações para auxiliar as suas equipes.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM TRADE MARKETING



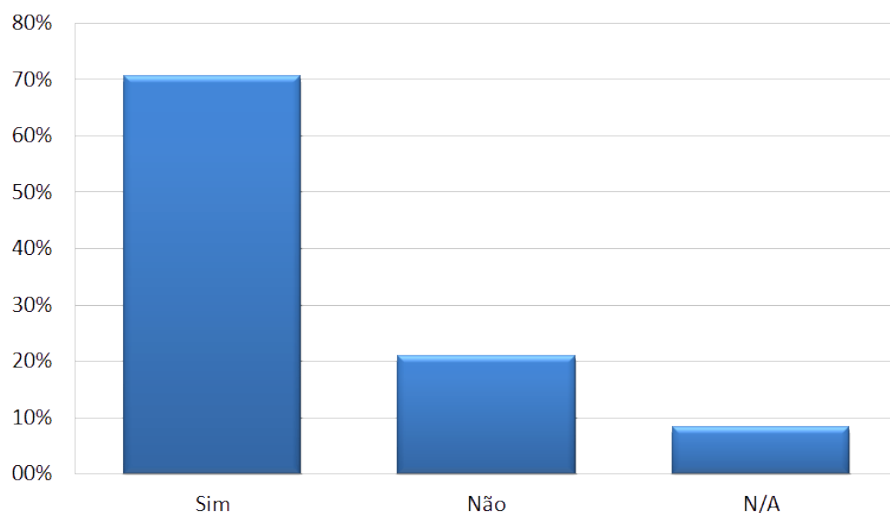
DEPARTAMENTOS QUE UTILIZAM SISTEMAS DE INFORMAÇÕES



ACOMPANHAMENTO DO SELLING OUT

O trabalho de Trade Marketing não é pontual e sim contínuo, e tem como base o relacionamento entre indústria e canais de modo a garantir o atendimento dos interesses de ambos. As empresas pesquisadas entendem a importância do processo de selling out e declaram fazer um acompanhamento periódico do estoque para garantir um giro saudável dos produtos.

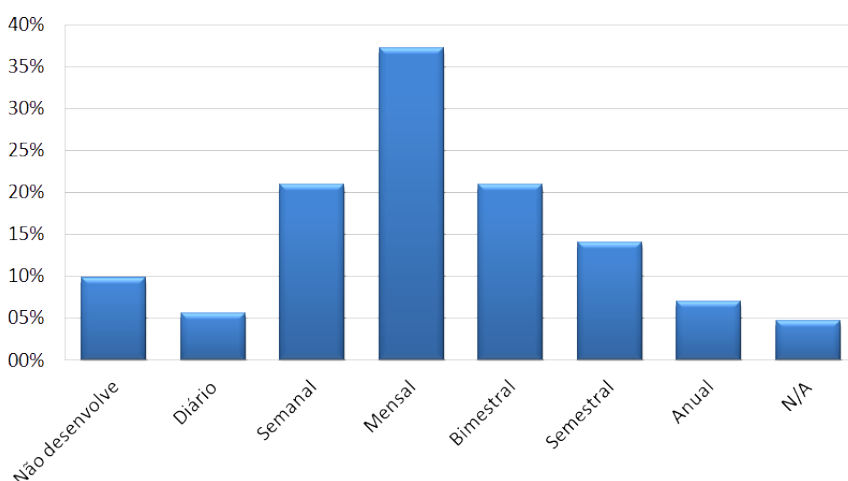
% DE EMPRESAS QUE ACOMPANHAM OU NÃO O SELLING OUT DO PRODUTO



REUNIÕES COM A EQUIPE DE VENDAS

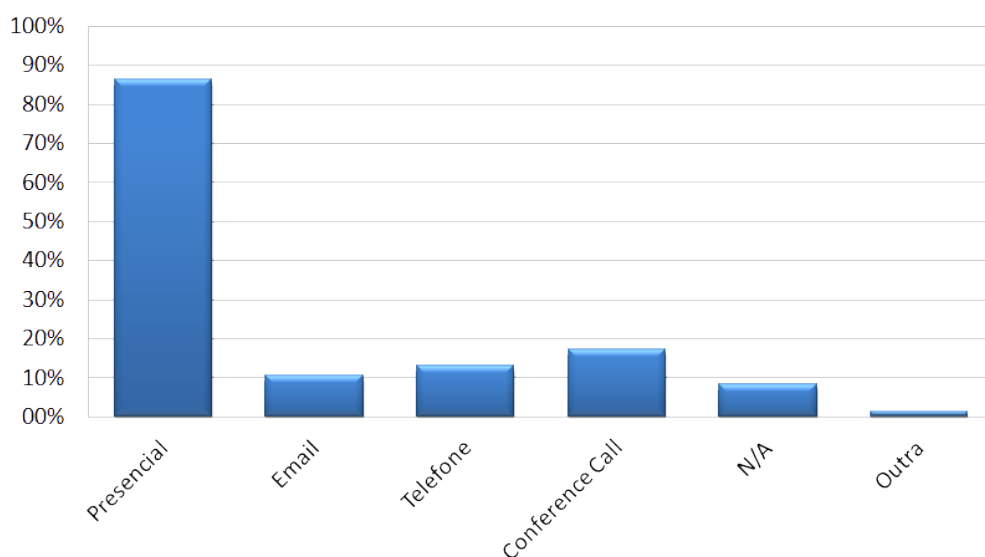
A maioria das empresas realiza reuniões periódicas com sua equipe de vendas. A frequência média da maior parte das organizações é um encontro mensal para a discussão das principais ações estratégicas, assim como a mensuração de resultados.

PERIODICIDADE DAS REUNIÕES



Apesar de todas as tecnologias disponíveis, que permitem reuniões entre profissionais em diferentes locais do país ou do mundo, existe quase uma unanimidade quanto a preferência e eficácia de reuniões presenciais. Nada como o famoso “olho no olho”.

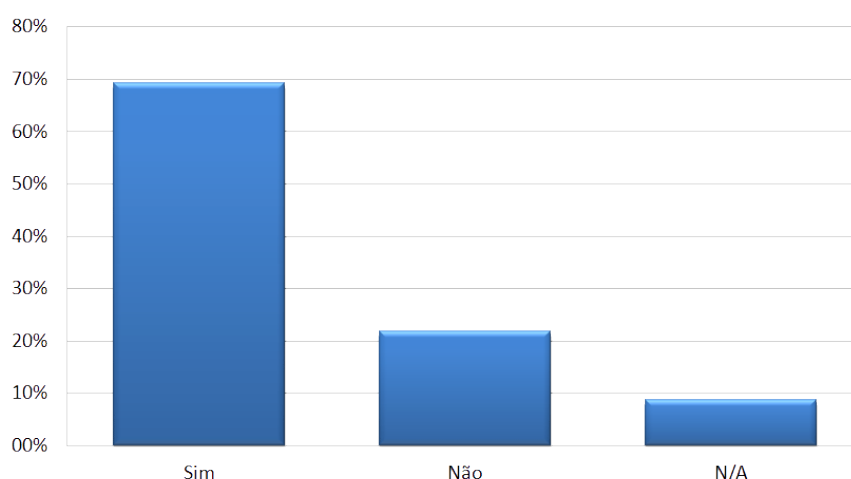
TIPOS DE REUNIÕES REALIZADAS



INTEGRAÇÃO COM A REDE DE DISTRIBUIÇÃO

Afinar o trabalho e as principais ações do Trade Marketing com a rede de distribuidores é um dos maiores desafios das empresas. A maioria delas declarou realizar um esforço no sentido de integrar estas estratégias de modo a impactar positivamente o varejo.

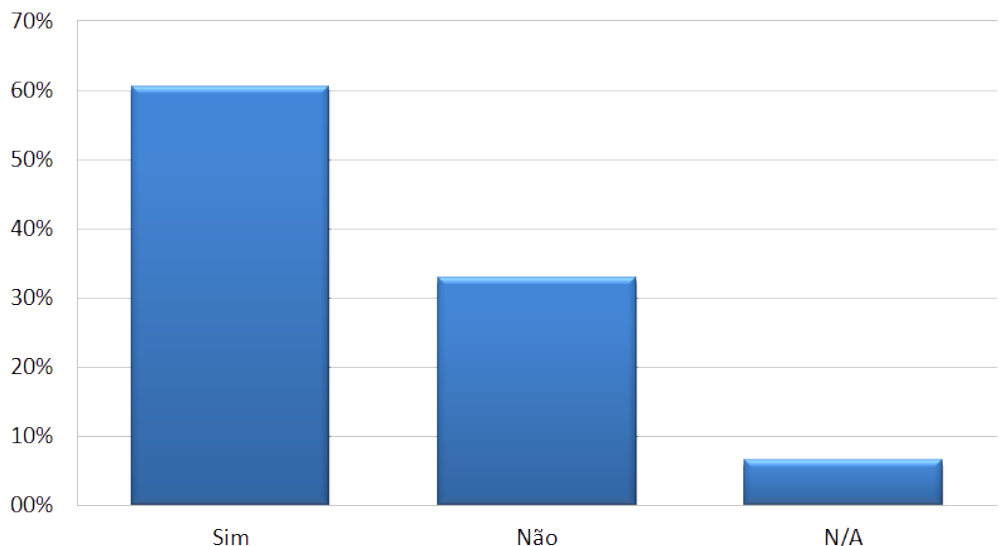
% EMPRESAS QUE INTEGRAM OU NÃO AS AÇÕES DE TRADE MARKETING ÀS AÇÕES DA REDE DE DISTRIBUIDORES



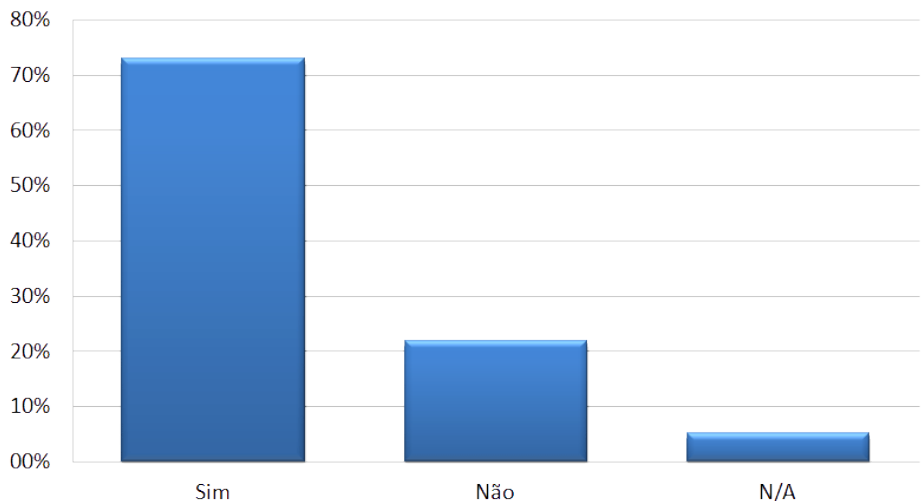
FORMAÇÃO DE PREÇO

Ciente de seu papel fundamental nas definições estratégicas no ponto de venda, a maioria das equipes de Trade Marketing das empresas discute vendas, giro de produtos e margens a serem praticadas para a formação de preço dos produtos, assim como são convocadas pela equipe de vendas para negociar ações de PDV com o cliente.

% DE EMPRESAS QUE ENVOLVEM OU NÃO A ÁREA DE TRADE MARKETING NAS DISCUSSÕES DE VENDAS, GIRO DOS PRODUTOS E MARGENS A SEREM PRATICADAS PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS



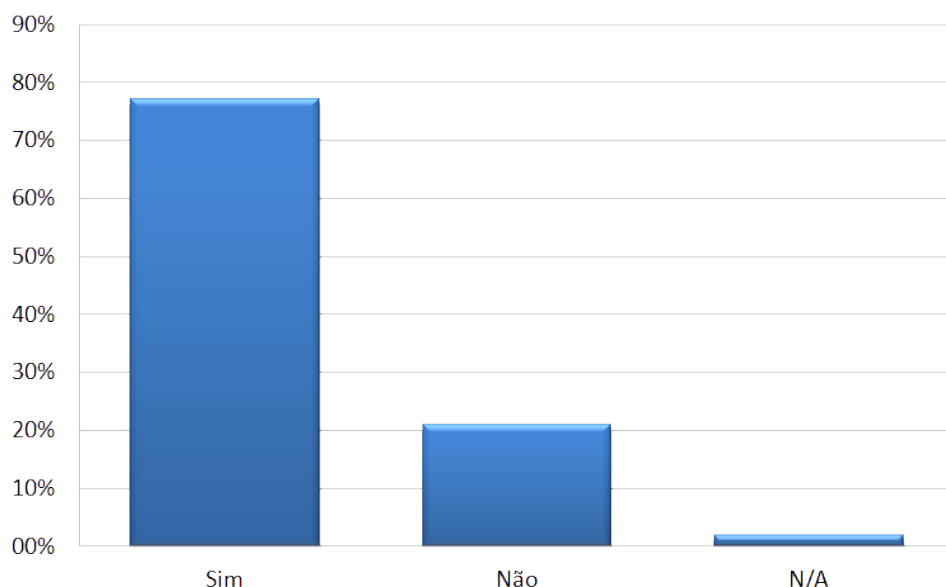
% DE EMPRESAS EM QUE O TRADE MARKETING É CONVOCADO OU NÃO PELA EQUIPE DE VENDAS PARA NEGOCIAR AÇÕES DE PDV COM O CLIENTE



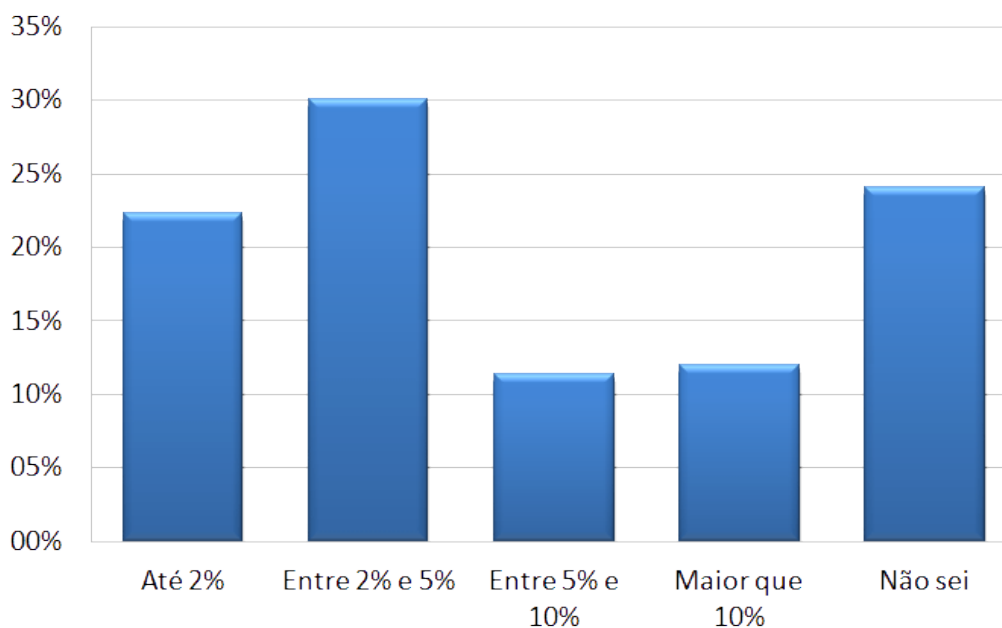
VERBA DE TRADE

Abaixo estão dois dos maiores indicadores da percepção das empresas a respeito da importância do investimento em Trade Marketing. No primeiro gráfico abaixo, nota-se que a imensa maioria das companhias da pesquisa possui verbas específicas para o departamento de Trade Marketing. No segundo gráfico, é possível observar que, em algumas empresas, o Trade já representa mais de 10% no total do faturamento das organizações.

% DE EMPRESAS EM QUE O TRADE MARKETING É CONVOCADO OU NÃO PELA EQUIPE DE VENDAS PARA NEGOCIAR AÇÕES DE PDV COM O CLIENTE

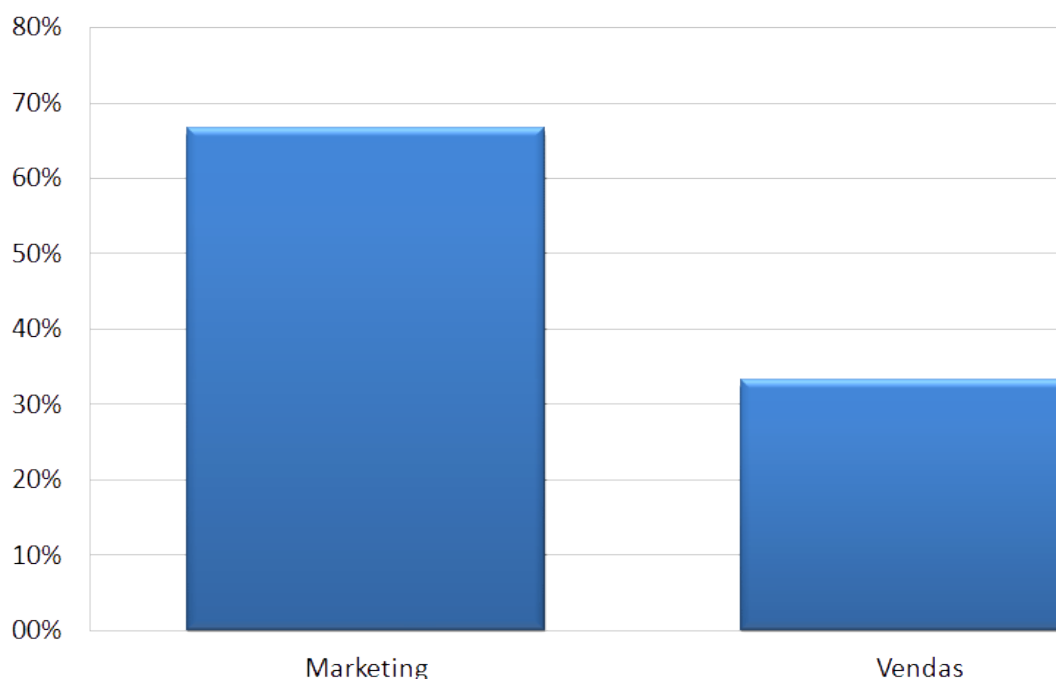


% MÉDIO QUE O TRADE MARKETING REPRESENTA NO FATURAMENTO DA EMPRESA



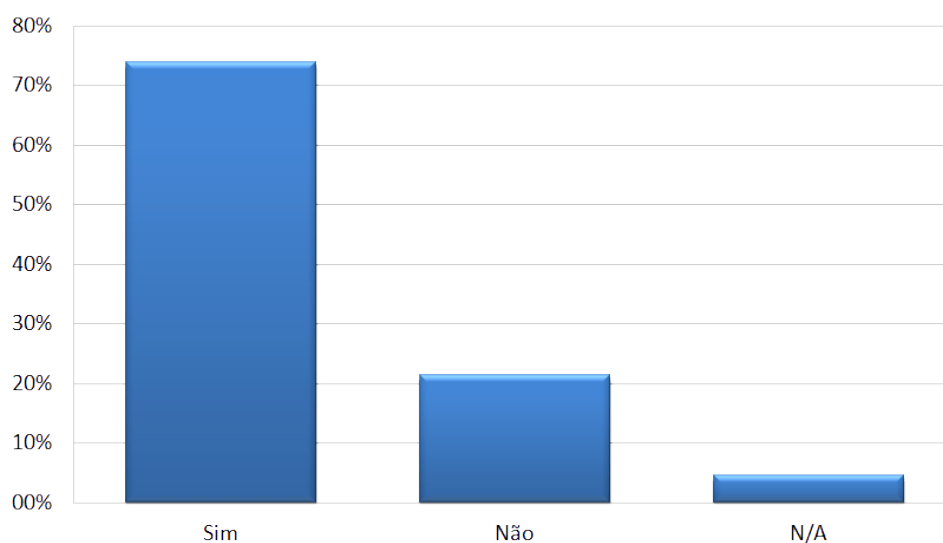
Quando a empresa não conta com verba específica para o Trade Marketing, essas verbas ficam alocadas nos departamentos de Marketing ou Vendas, sendo Marketing predominante nesta relação de administração de recursos. Este cenário acontece em 66,7% das organizações pesquisadas.

ÁREA EM QUE ESTÁ ALOCADA A VERBA DE TRADE MARKETING



Outra questão interessante que pode ser observada na maioria das empresas é, que mesmo com a verba alocada em outros departamentos, o Trade Marketing é quem determina a aplicação desta verba.

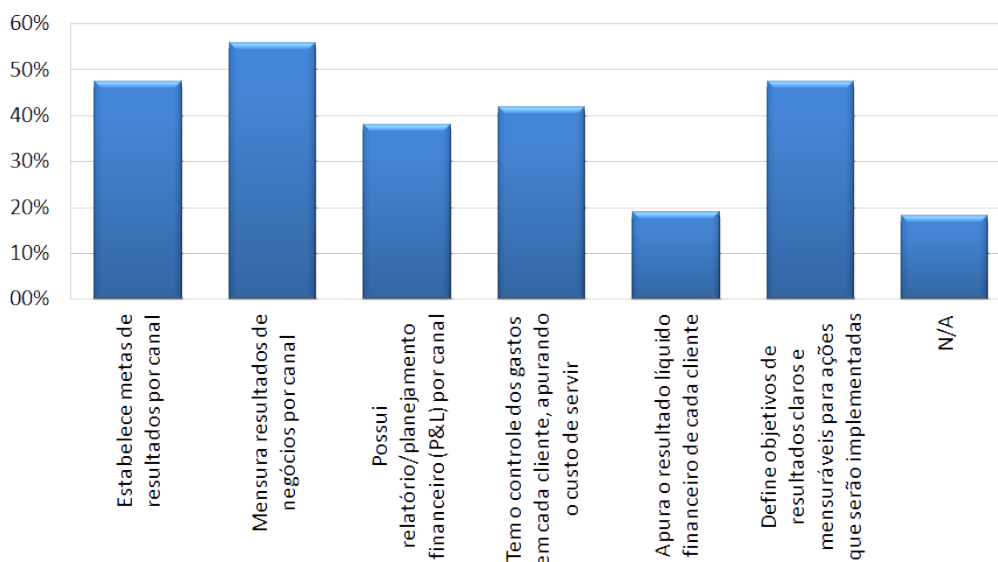
% EMPRESAS EM QUE O TRADE MARKETING TEM OU NÃO AUTONOMIA PARA DETERMINAR O USO DA VERBA



METAS E RESULTADOS:

Na medida em que o Trade Marketing ganha espaço nas empresas brasileiras, cresce também o desafio em relação a organização das principais metas e mensuração dos resultados. Confira no gráfico abaixo as principais práticas das organizações que participaram da pesquisa.

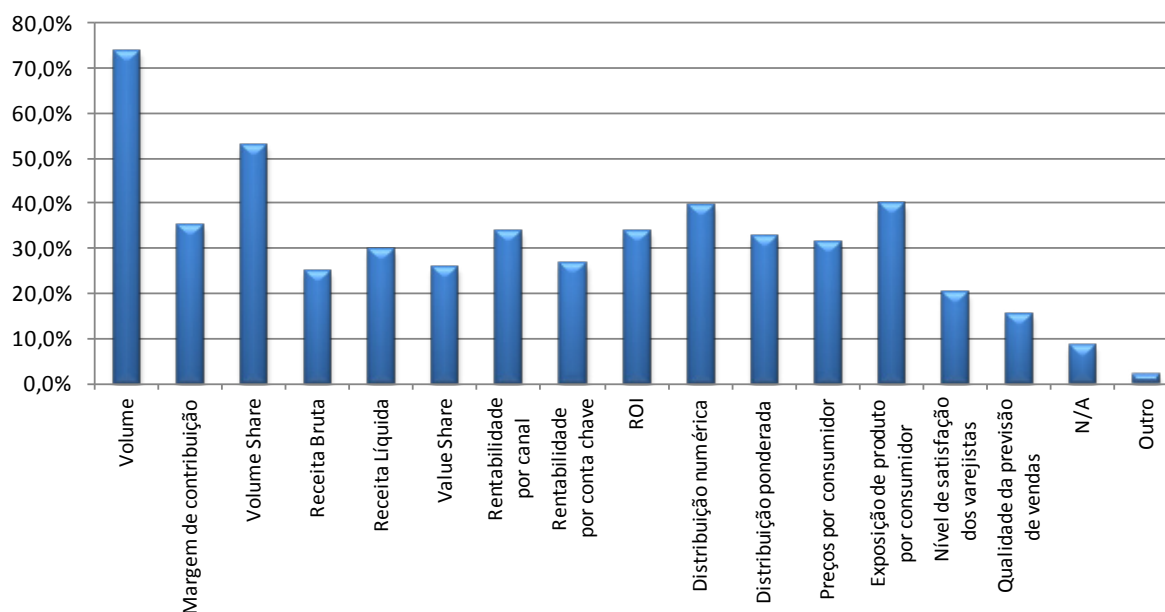
PRÁTICAS UTILIZADAS PARA ORGANIZAÇÃO DE METAS E MENSURAÇÃO DE RESULTADOS



INDICADORES DE RESULTADOS (KPI'S) UTILIZADOS:

Como é possível visualizar no gráfico abaixo, existem inúmeras maneiras de medir o desempenho e mensurar os resultados das ações estratégicas de Trade Marketing. Entretanto, os KPI's por canal são disparadamente os mais utilizados.

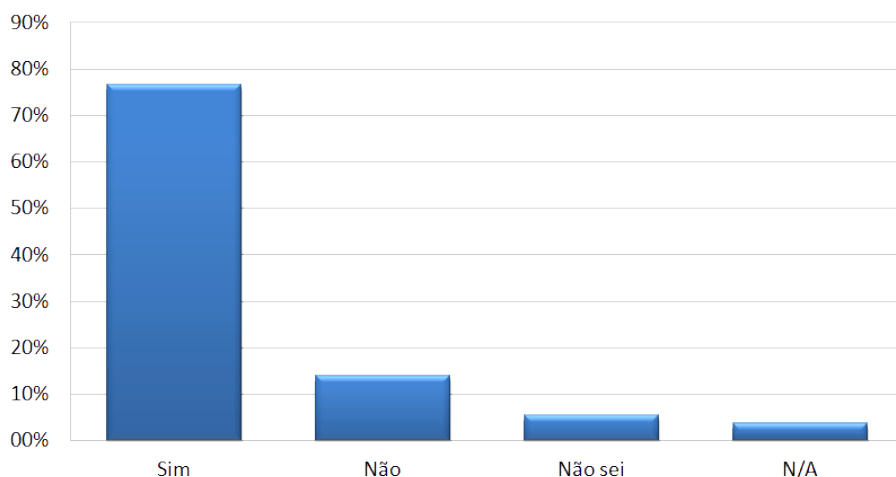
INDICADORES DE RESULTADOS (KPI'S) UTILIZADOS



IMPACTO EM VENDAS

Em meio a tantas maneiras, técnicas e práticas utilizadas para medir a performance dos resultados do trabalho de Trade Marketing, como já observamos nos gráficos anteriores, a grande maioria das empresas declara que é possível medir o impacto direto no aumento das vendas.

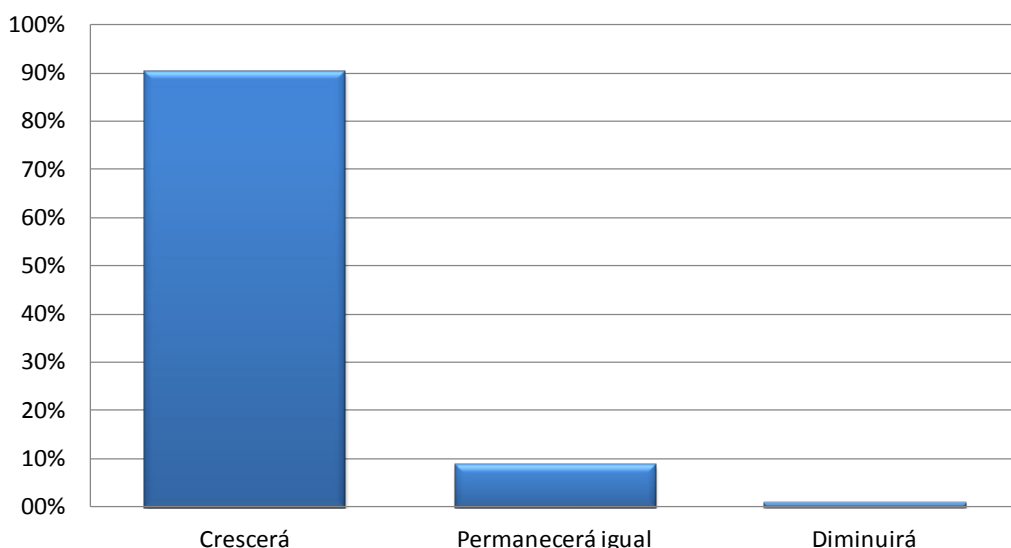
% EMPRESAS QUE RECONHECEM OU NÃO O IMPACTO DAS AÇÕES DE TRADE MARKETING NO AUMENTO DAS VENDAS



EXPECTATIVA DE CRESCIMENTO

Por fim, abaixo está o gráfico que aponta todo o potencial que o Trade Marketing ainda tem para crescer e se desenvolver, sobretudo, baseado no grau de maturidade da concepção atual. As empresas e profissionais já reconheceram a área como fundamental para o desenvolvimento dos negócios, mas que agora já pensam nos próximos passos.

EXPECTATIVA DE CRESCIMENTO DA ÁREA DE TRADE MARKETING



CONCLUSÕES

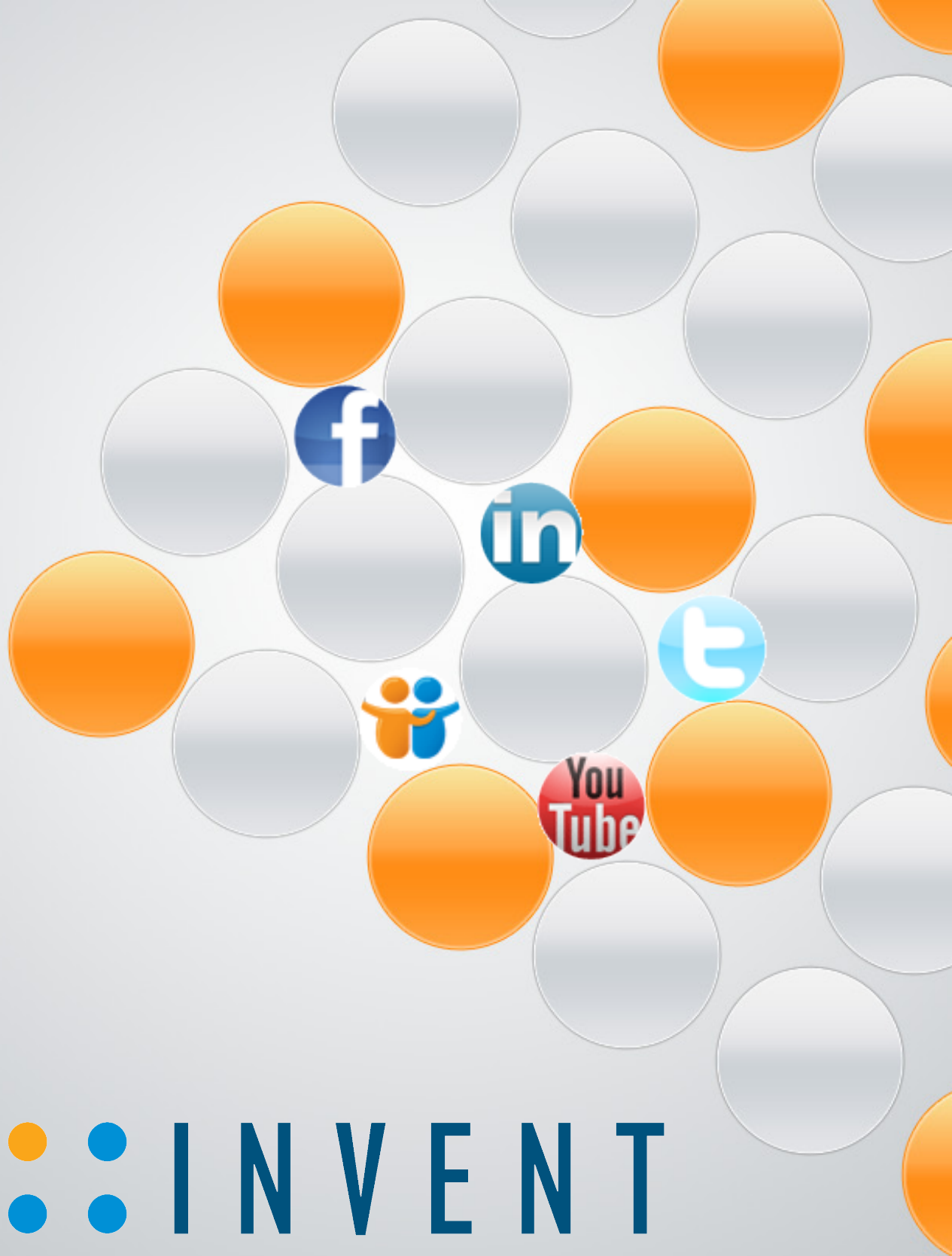
DA PESQUISA

Esta pesquisa nos dá mostras evidentes de como a área de Trade Marketing cresceu e ganhou importância estratégica no Brasil nos últimos anos. Fosse realizada há uma década, pelo menos, certamente estaríamos ainda discutindo conceitualmente o que é Trade Marketing e quais são as suas atribuições. Sim, ainda existem profissionais e empresas despreparadas, mas a maioria já tem total compreensão e entendimento a respeito da relevância do Trade para os negócios. Portanto, o que podemos ver através desta pesquisa nunca antes realizada, é o mais límpido panorama de um segmento que está em um segundo passo, em pleno estágio de amadurecimento, discutindo e debatendo as melhores práticas de condução das estruturas de Trade Marketing nas organizações. Evidentemente este desenvolvimento é riquíssimo e fundamental, entretanto, o cenário é cada vez mais competitivo e as empresas precisam sempre e irremediavelmente preocupar-se com a qualificação, já que na maioria das vezes a direção é muito mais importante que a velocidade. Entender a importância do Trade Marketing nos negócios já um excelente primeiro passo, mas chegou a hora de encontrar as melhores práticas para potencializar ao máximo o desempenho da atividade. E o INVENT® nasceu e trabalha diariamente, e incansavelmente, para prestar esse exato serviço, uma importante contribuição, com todo apoio possível, para ajudar o mercado a encontrar o melhor caminho rumo ao desenvolvimento contínuo das estratégias de Trade Marketing nas empresas.

SOBRE O INVENT®

O INVENT® – Instituto Nacional de Vendas Trade e Marketing é o primeiro núcleo de desenvolvimento profissional para quem deseja construir uma carreira saudável e evoluir profissionalmente em Vendas, Trade e Marketing. A proposta do INVENT® é a de ser uma resposta à altura da expectativa de profissionais que queiram aprofundar-se nesse mercado.

Para atingir este objetivo, o INVENT® desenvolve uma série de palestras, workshops, cursos e treinamentos, idealizados por profissionais com um extenso portfólio de sucesso, que estimulam os participantes a aprender pensando, discutindo e fazendo.



INVENT

Instituto Nacional de Vendas e Trade Marketing

www.inventrade.com.br
atendimento@inventrade.com.br
Tel: 11 3721-3787

facebook.com/Inventrade | twitter.com/inventrade | [Linkedin: grupo INVENT](#)
slideshare.net/inventrade | youtube.com/inventrade